

**EDUCACIÓN PARA LA VIDA
EXPERIENCIA DE CONCESIÓN EDUCATIVA DE
LA FUNDACIÓN GIMNASIO MODERNO
CASO DE ESTUDIO**

NATALIA PÉREZ ILLERA

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2010**

**EDUCACIÓN PARA LA VIDA
EXPERIENCIA DE CONCESIÓN EDUCATIVA DE
LA FUNDACIÓN GIMNASIO MODERNO
CASO DE ESTUDIO**

NATALIA PÉREZ ILLERA

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
HUGO ALBERTO RIVERA**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2010**

Tabla de contenido

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
GLOSARIO.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO DE REFERENCIA	2
I. LA GÉNESIS	4
1. CONTEXTO GENERAL	6
1.1 Realidad de la educación pública en Colombia	6
1.2 Falta gestión y no recursos	7
1.3 Otros factores que afectan la calidad de la educación	9
1.4 El modelo de Colegios en Concesión de Bogotá	10
2. EL CONCESIONARIO Y EL COLEGIO EN CONCESIÓN.....	13
2.1 El Gimnasio Moderno	13
2.1.1 Historia	13
2.1.2 Propósito	14
2.1.3 Tipo de educación	15
2.1.4 Los estudiantes	16
2.1.5 El plantel.....	16
2.1.6 Ubicación – La localidad de Chapinero	18
2.2 El Gimnasio Sabio Caldas	20
2.2.1 Historia	20
2.2.2 Propósito	22
2.2.3 Tipo de educación	23
2.2.4 Los estudiantes	24

2.2.5	El plantel.....	25
2.2.6	Ubicación – La localidad de Ciudad Bolívar	26
3.	LA EXPERIENCIA DE CONCESIÓN	29
3.1	1998 - 1999 La propuesta	29
3.2	2000 – Inicio: periodo de recuperación de la afectividad.....	31
3.3	2001 Inicio bachillerato.....	33
3.4	2002 Experimentando nuevos retos	34
3.5	2003 Consolidación	35
3.6	2004 Incluyendo a otros miembros de la comunidad	36
3.7	2005 Tiempo de evaluar.....	38
3.8	2006 - 2007 Tiempo de choque.....	40
3.9	2008 Cambio de Dirección	44
3.10	2009 – 2010 Reflexiones después de 10 años de concesión	45
3.1.1	¿Y cuándo se acabe el contrato?	46
3.1.2	¿Qué opinan los estudiantes, padres, profesores?.....	47
3.1.3	Sobre el modelo.....	49
3.1.4	Decisiones a las que se enfrentan:	51
3.1.5	Grandes Éxitos y fracasos	51
4.	LA TEORÍA Y EL MODELO DE CONCESIÓN	53
	CONCLUSIONES.....	60
	ANEXOS	62
	BIBLIOGRAFIA.....	5

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Índice de Tablas

Tabla 1: Primeros Concesionarios de Colegios en Concesión	11
Tabla 2: Información General - Gimnasio Moderno	15
Tabla 3: Información General - CED Gimnasio Sabio Caldas	24
Tabla 4: Estadísticas de las Localidades de Chapinero - Ciudad Bolívar	63

Índice de Ilustraciones

Figura 1: Evolución del nivel de clasificación ICFES - Gimnasio Moderno	15
Figura 2: Fachada Gimnasio Moderno.....	18
Figura 3: Evolución del nivel de clasificación ICFES - CED Gimnasio Sabio Caldas	24
Figura 4: Fachada Gimnasio Sabio Caldas	26
Figura 5 Interacción GM - GSC.....	59
Figura 6: Mapa administrativo de Bogotá	62
Figura 7: Población de Bogotá por localidades.....	1
Figura 8: Tasa de desempleo por localidad	1
Figura 9: Años promedio de educación (personas mayores de 5 años)	2
Figura 10: Tasa de analfabetismo (personas mayores de 5 años)	2
Figura 11: Población con necesidades básicas insatisfechas	3

RESUMEN

El siguiente documento hace una descripción de la experiencia de un colegio privado de la élite bogotana que asume el reto de actuar como concesionario de un colegio público localizado en una de las zonas más pobres y violentas de la capital colombiana. Su intervención en esta comunidad presenta situaciones que pareciendo estar dentro del marco del mercadeo social y la Responsabilidad Social Empresarial van más allá de las mismas encajando mejor en lo que se conoce como Bien Común.

Palabras Clave

Mercadeo Social, Responsabilidad Social Empresarial, Bien Común, Colegios en Concesión de Bogotá, Gimnasio Moderno, Gimnasio Sabio Caldas

ABSTRACT

The following document presents a description of the experience from a private school of the Bogotanian elite who assumes the challenge of acting as a concessioner of a public school located at one of the poorest and more dangerous areas of the Colombian capital city. Its intervention in the community presents situations that could be within the Social Marketing and Corporate Social Responsibility frame but end up going further and enclosing into a better definition of what is known as the Common Good.

Keywords

Social Marketing, Corporate Social Responsibility, Common Good, Schools in Concession of Bogota, Gimnasio Moderno, Gimnasio Sabio Caldas

GLOSARIO

Contrato de Concesión: son contratos de concesión los que celebran las entidades estatales con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o parcial, de un servicio público, o la construcción, explotación o conservación total o parcial, de una obra o bien destinados al servicio o uso público, así como todas aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad concedente, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valorización, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y, en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden. (Ley 80 de 1993)

Licitación pública: procedimiento mediante el cual la entidad estatal formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y seleccione entre ellas las más favorables (Ley 80 de 1993).

Mercadeo Social: es el uso de los principios y técnicas de mercadeo para influenciar una audiencia objetivo para que acepten, rechacen, modifiquen, o abandonen, voluntariamente un comportamiento para beneficio de los individuos, grupos, o de la sociedad en su conjunto. (Berglind y Nakata, 444, 2005).

Mercadeo con causa: es el proceso de formular e implementar actividades de mercadeo caracterizadas por una oferta de la empresa para contribuir con una cantidad específica a una causa determinada cuando los consumidores se involucran para proveer intercambios que satisfagan los objetivos organizacionales e individuales. (Varadarajan & Menon, 1988, p. 60)

Proyecto Educativo Institucional (PEI): es el proyecto educativo que se elabora en acuerdo con la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres, antes del funcionamiento de la institución educativa (Colombia Aprende, 2007).

Educación Formal: Aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos.

Niveles de enseñanza. Son las etapas en las cuales se organiza la educación formal. Los niveles de enseñanza son:

- **Preescolar.** Hace parte del servicio público educativo formal y comprende tres grados: Prejardín, Jardín y Transición.
- **Básica Primaria.** Comprende los cinco primeros grados de la educación básica: primero, segundo, tercero, cuarto y quinto.
- **Básica Secundaria.** Comprende los cuatro grados subsiguientes de la educación básica: sexto, séptimo, octavo y noveno.
- **Media:** Constituye la culminación, consolidación y avance en el logro de los niveles anteriores y comprende dos grados: décimo y undécimo.

INTRODUCCIÓN

Luego de cierto tiempo en el que al parecer los valores y virtudes de la sociedad se veían opacados por el actuar de algunas compañías, el mundo empezó a despertar la necesidad de retomarlos una vez más y hacerlos parte no sólo de la enseñanza familiar sino también de la académica e incluso laboral.

Empezó entonces, poco a poco, a ser familiar para todos el término “Responsabilidad Social Corporativa”, filosofía que pretende rescatar la ética de las empresas considerando la importancia que desempeñan éstas dentro de todas y cada una de las comunidades de las que hacen parte así como su nivel de influencia sobre todos los demás actores (stakeholders) que se ven afectados de una u otra manera con sus acciones.

Dentro de las acciones de las empresas, existe una que ha causado especial atención en mí: el Mercadeo, y más específicamente el Mercadeo Social. En realidad es un término relativamente nuevo que nació como disciplina en los años 70 con Philip Kotler y Gerald Zaltman y el cual se relaciona más que todo con Organizaciones No Gubernamentales y que bien podría aplicarse a la labor que desde hace varios años viene desarrollando la Fundación Gimnasio Moderno como concesionario del CED Gimnasio Sabio Caldas.

Considero importante resaltar esa inquietud que ha surgido desde la Academia al reconocer las carencias que nos rodean e intentar lograr cambios que generen resultados positivos para las comunidades en términos de mejora en las condiciones de vida de sus habitantes.

Mediante la elaboración de este caso se busca entonces no sólo mostrar la experiencia y resultados que ha tenido el Gimnasio Moderno dentro del desarrollo de su labor de mercadeo social sino también ser un marco de referencia para estudiantes e investigadores y generar así espacios de discusión que lleven a enriquecer aun más el trabajo realizado por esta institución.

MARCO DE REFERENCIA

Siendo un concepto que nació en los Estados Unidos, es precisamente de este país de dónde se obtuvo la mayor información posible relacionada con el mercadeo social.

Al comenzar a revisar la literatura sobre el tema se empezó a generar cierta confusión al encontrar varios conceptos que se consideran sinónimos entre sí pero que en realidad no lo son. De este modo, se suele considerar al *mercadeo social* como un sinónimo del mercadeo con causa, o mercadeo de comercio justo, o mercadeo ecológico. Sin embargo vale la pena establecer las diferencias para así lograr enfocarnos en el tema que nos compete en el desarrollo de este trabajo.

De esta manera, Kotler se refirió al *mercadeo social*, junto con Roberto y Lee, como el uso de técnicas y principios de mercadeo para influenciar a una audiencia objetivo para aceptar, rechazar, modificar, o abandonar voluntariamente un comportamiento para beneficio de individuos, grupos, o la sociedad en general (Berglind y Nakata, 2005, p.444).

Otros lo consideran “como parte del mercadeo fuera del ámbito empresarial cuya finalidad es promover y facilitar la aceptación de comportamientos sociales o ideas que se consideran beneficiosos para la sociedad en general” (Gómez, 2004, p.124). Es aquel relacionado con aquellas acciones que se ejecutan en su mayoría sin la ayuda de corporaciones o que es dirigido por organizaciones cuasi o no gubernamentales (ONG's), quienes producen y circulan avisos, panfletos u otras herramientas de mercadeo para así disuadir al público de hábitos destructivos o persuadirlos hacia hábitos constructivos (Berglind y Nakata, 2005, p.444)

De este modo, según Weinreich, implementar estrategias de este tipo se diferencia de otras ideas de mercadeo únicamente respecto a los objetivos del mercaderista y/o su organización, de tal modo que el *mercadeo social* busca influir en el comportamiento social no para beneficio propio del mercaderista sino del mercado objetivo y la sociedad en general. (Winreich, 2006).

Por otra parte, el mercadeo con causa -o mercadeo social corporativo, o mercadeo de aspectos sociales, o mercadeo pro-social -, es el proceso de formular e implementar actividades de mercadeo caracterizadas por una oferta de la firma a contribuir con una cantidad específica a una causa designada cuando los consumidores se comprometen con intercambios de beneficios que satisfagan tanto los objetivos organizacionales como individuales (Berglind y Nakata, 2005, p.444).

O en palabras de Gómez, “El mercadeo con objetivo social es una relación a través de un proyecto concreto entre una empresa y una sociedad sin ánimo de lucro – ONG, fundación o asociación, con el objetivo de conseguir fondos para ayudar en la solución de un problema social” (Gómez, 2004, p.125).

I. LA GÉNESIS

“La educación es un bien público y como tal, debe ser la misma en todas partes. Como el agua. Sin importar el barrio o el estrato. Es un derecho constitucional. La educación es un bien activo social”

Juan Carlos Bayona Vargas

Rector Gimnasio Moderno

Hace 11 años llegó a su despacho una carta de parte de la Secretaría Distrital de Educación con una propuesta que sería difícil de rechazar. Hoy, 10 años después de trabajo llega el momento de la reflexión hacia lo obtenido y la incógnita que genera no parece ser fácil de solucionar: ¿cómo generar una educación más pertinente a la realidad colombiana? Pareciera entonces que reconvertir el sistema de educación fuera la solución a una sociedad un tanto desarticulada.

Tan sólo un par de días después, el consejo superior del Gimnasio Moderno, decidió que era hora de contribuir con algo más a la sociedad y decidieron aplicar a la concesión de un colegio en la localidad de Ciudad Bolívar como parte del proyecto desarrollado por el Distrito durante la administración de Enrique Peñalosa.

La propuesta estaba encaminada hacia una oportunidad de aprendizaje para los estudiantes, que serán los gobernantes del país en un futuro. Se hacía necesario que entendiesen las necesidades y la realidad de un entorno social diferentes al suyo.

Por estar orientada hacia los objetivos del colegio, que en su inicio fue pensado como un colegio oficial, fue aprobada y se puso en marcha la recopilación de toda la documentación y requerimientos necesarios para aplicar:

ser una institución privada cuyos resultados académicos en el examen del ICFES durante los últimos 5 años hubiesen sido de nivel superior y muy superior.

Finalmente después de haber sido aprobada la licitación, se otorgó al Gimnasio Moderno la concesión del colegio Gimnasio Sabio Caldas y comenzó la gran tarea de aportar a la sociedad una vez más educando niños y jóvenes de poblaciones vulnerables en la ciudad de Bogotá.

A continuación habrá un pequeño recuento de la problemática que se vive en Colombia en materia de educación para luego explicar de qué se trata el modelo de colegios en concesión y así entrar después en lo que ha sido la experiencia del Gimnasio Moderno como concesionario del Gimnasio Sabio Caldas.

1. CONTEXTO GENERAL

1.1 Realidad de la educación pública en Colombia

Con una población cercana a las 45 millones de habitantes, Colombia es un país de ingresos medios bajos que presenta una tasa de alfabetismo de 91,6%, según el último censo realizado en 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, cifras considerablemente mejores a las presentadas en la década de los 60, donde la tasa de alfabetismo alcanzaba apenas un 72,9%.

Dicha mejoría evidencia, a partir de la segunda mitad del siglo XX, que el Estado reconoce la importancia de la educación en el desarrollo del país, el crecimiento económico y social así como el bienestar individual que genera, por lo cual se comienza a destinar cada vez una mayor cantidad del gasto público a este rubro (Ramírez y Téllez, 2006), pasando de 1% durante los años 60 a 6,33% en 2007, en proporción al PIB.

El impacto social y económico que genera la falta de acceso a la educación primaria y secundaria es alto y varía según las regiones del país. La educación es considerada como el motor del desarrollo de un país ya que genera: fuerza de trabajo y producción, garantiza la civilidad y convivencia pacífica, y como realización personal (Bayona, 2008a).

A pesar de los esfuerzos realizados, Colombia presenta rezagos en educación principalmente debido a la baja calidad de la misma. Estas falencias han dado campo al desarrollo de modelos alternativos que combinan recursos públicos y privados “orientados a ampliar la cobertura de la educación y a mejorar su calidad” (Villa y Duarte, 2002, p.2), beneficiando a la población más vulnerable del país.

Pese al incremento en el presupuesto Nacional destinado a educación, se ha tenido la noción de que los problemas que esta presenta, se deben a un bajo presupuesto destinado por el gobierno. Sin embargo, algunos trabajos al respecto consideran que “las deficiencias en cobertura, equidad y calidad en la educación colombiana son mucho menos un resultado de la escasez de recursos para el financiamiento, que de las limitaciones existentes para una buena gestión del sector” (Villa y Duarte, 2002, p.5).

Nacen entonces diferentes iniciativas buscando transformar los modelos de gestión actuales para que de esta forma los recursos proporcionados tengan el impacto que deberían en la calidad y cobertura de la educación.

1.2 Falta gestión y no recursos

Dentro del informe presentado en 2008 por el Banco Mundial sobre la calidad de la educación en Colombia, se concluye, gracias al análisis de trabajos anteriores realizados al respecto, que los problemas en educación se deben a la forma como se usan los recursos disponibles y no al nivel de gasto destinado al mismo (2008, p.46).

Por su parte, el informe presentado por el BID sobre los colegios en concesión de Bogotá identifica que el problema de asignación de recursos a las instituciones públicas “está orientado no tanto a financiar la educación de los niños y jóvenes, sino a pagar la nómina de los maestros” (Villa y Duarte, 2002, p.7). Los recursos se destinan dependiendo del número de maestros y no de la cantidad de estudiantes ni de sus logros académicos.

Existen otro tipo de factores que dificultan el mejoramiento de la calidad como lo son el control y sanciones llevados a cabo dentro de los planteles. A su

vez, factores de tipo socioeconómico se han venido identificando como pieza clave dentro del rendimiento de los estudiantes.

De esta manera, el informe identifica los actores principales en educación pública en Colombia:

- Los departamentos
- El gobierno central
- Las instituciones escolares
- Los rectores
- Los padres y la comunidad
- Los docentes

Los principales aspectos que se destacan entre los actores y que evidencian la falta de gestión comienzan dentro de las instituciones, quienes no logran una relación fuerte entre sus estudiantes, padres y profesores con la institución en la que se encuentran. No existe sentido de pertenencia y reina la indiferencia, por lo cual no existe un adecuado control de las instituciones con sus recursos.

Los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), elaborados para fortalecer a las instituciones y en los cuales se especifican, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión (Art.73. Ley115/94), empezaron a quedarse en el papel dejando de ser las directrices elaboradas en conjunto por los estudiantes, los docentes, directivos y padres de familia.

No existe, en los colegios públicos, una cabeza con perfil gerencial que garantice procesos que lleven a resultados. Los rectores carecen de competencias y no son nombrados por sus méritos sino por influencias políticas o antigüedad (Villa y Duarte, 2002, p.9). Igualmente sucede con los docentes, quienes en su mayoría son nombrados por recomendaciones políticas.

Villa y Duarte concluyen con respecto al modelo administrativo actual:

Los gobiernos departamentales y distritales, que reciben la financiación del gobierno nacional, y son responsables por la cobertura, la distribución del servicio y el uso eficiente de recursos, tienen pocos incentivos para ello (...) y su comportamiento no tiene consecuencias. La institución educativa, que es la unidad de gestión decisiva para garantizar la calidad, no controla los elementos que le permitirían darle coherencia y unidad de propósito al proyecto educativo. La dirección de la institución no tiene capacidad ni razones para garantizar resultados. La institución no dispone de una instancia con autoridad clara y poder de decisión; recibe docentes con las características que el nominador decide; el salario y la carrera de los docentes están desconectados del desempeño, y no existen procesos sociales de control y reconocimiento de la calidad, debido a la falta de evaluaciones de resultados sistemáticas (2002, p.12).

1.3 Otros factores que afectan la calidad de la educación

Además de los graves problemas relacionados con la gestión existen otros factores que afectan la calidad de la educación en Colombia. Estudios realizados por el Banco Mundial (2008), identifican la gran importancia que tiene sobre los niños la estructura y apoyo familiar que tengan dentro de sus hogares así como el nivel de instrucción, principalmente de sus padres.

Por su parte, las características de capacitación e instrucción de los profesores se identifica como otro factor determinante en el rendimiento de los estudiantes así como el ejemplo, el comportamiento y la moral impartido por estos.

Los estilos activos de aprendizaje/enseñanza así como los recursos físicos provenientes de la institución, tales como aulas, libros, material didáctico, también

entran a jugar un papel importante en el rendimiento de los estudiantes ya que generan incentivos y producen bienestar no sólo a los estudiantes como beneficiarios directos, sino a la comunidad en su conjunto.

La identificación de los factores clave en el desarrollo y calidad de la educación es tan importante como la voluntad por hacerles frente y, tal vez, ninguno de estos factores se puede tomar por separado. Es el conjunto de las interacciones entre todos ellos lo que en últimas generará resultados satisfactorios en términos de calidad y equidad en educación en Colombia.

Buscando contrarrestar a todos esos factores identificados no sólo a nivel nacional sino internacional que influyen en la educación de un país, surgieron modelos alternativos que permitieran hacer frente a las dificultades que se vienen presentando desde tiempo atrás, entre ellos el modelo de Colegios en Concesión de Bogotá.

1.4 El modelo de Colegios en Concesión de Bogotá

El Plan de Desarrollo de la administración Peñalosa buscaba la creación de 100.000 cupos escolares con el fin de lograr una educación de calidad a grupos sociales vulnerables de bajos recursos económicos. Surgió entonces el programa de Colegios en Concesión, centrado más en la calidad y no sólo en el acceso a la educación pública con el objetivo de conseguir así la verdadera equidad (Villa y Duarte, 2002, p.15).

Como objetivos principales que persigue el programa se encuentran los siguientes (Sarmiento, Alonso, Duncan y Garzón, 2005, p.11):

- Acceso a educación de calidad a población vulnerable de estratos 0, 1 y 2 de zonas marginales de la ciudad.
- Maximizar el uso de los recursos provenientes del distrito y mejorar la gestión en las instituciones educativas.

- Incremento del acceso a los planteles, mayor retención de estudiantes y mejores resultados académicos, personales y sociales.
- Implementar estrategias acordes con la realidad socioeconómica de cada entorno.
- Proporcionar mejores condiciones físicas y materiales para el aprendizaje: aulas, mobiliario, equipos y materiales didácticos, suplementos alimenticios, entre otros.
- Ampliar las jornadas escolares dedicando mayor tiempo al aprendizaje de los niños (jornada única).

De esta manera, las instituciones o alianzas educativas privadas que demostrasen su efectividad en cuanto a calidad de su educación demostrando rendimientos de tipo superior y muy superior en el examen ICFES, debían transferir su modelo de gestión educativa para garantizar así mismo la cantidad y calidad de la educación que irían a impartir (Villa y Duarte, 2002, p.15).

Las concesiones fueron realizadas por la Secretaria de Educación de Bogotá por medio de licitación pública y se otorgaron inicialmente 16 colegios a 6 concesionarios. Actualmente existen 25 colegios en concesión para 9 concesionarios.

Tabla 1: Primeros Concesionarios de Colegios en Concesión

Concesionario	Centros Educativos Distritales Entregados En Concesión	Número de Colegios
Caja de Compensación Colsubsidio	Torquigua, Las Mercedes	2
Caja de Compensación Comfenalco	San Vicente, San Cayetano, Nueva Roma	3
Caja de Compensación Cafam	Nos Naranjos, La Esperanza, Bellavista, Santa Lucía	4
Fundación Gimnasio Moderno	Arborizadora Alta	1
Fundación Educativa Don Bosco	La Estrellita, Parques del Campo, La Joya, San José, Chuniza, Famaco	5
Fundación Educativa Nuevo Retiro	Tintalito	1

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

Con respecto al contrato de concesión, se especificó como las partes del mismo a *la secretaria distrital* y el *concesionario* (entidad privada) definiéndose por su parte los siguientes principios en los cuales se basa el contrato (Villa y Duarte, 2002, p.17):

- El Estado, al lado de la sociedad y la familia tienen el deber de proporcionar el servicio público y educativo.
- La familia tiene el derecho de escoger el tipo de educación de su preferencia.
- Los particulares tienen derecho a ofrecer educación.

Así mismo, los concesionarios deben proporcionar servicios administrativos y pedagógicos a todos los niveles de la educación: primaria, bachillerato y media. Garantizando la obtención de calificaciones de bueno o superior en el examen del ICFES cada año.

Dentro de los términos establecidos en el contrato, la Secretaría tiene la facultad de suspender el mismo si considera que los resultados obtenidos no son lo suficientemente buenos o si obtiene resultados “malos” por 2 años consecutivos, para lo cual realiza procesos de interventoría, supervisión y evaluación periódica (Ver Anexo Factores de evaluación a los colegios en Concesión establecidos por la SED).

Por su parte el concesionario es autónomo tanto en su modelo pedagógico, el cual no tiene la obligación de replicar, cuanto con la contratación de los docentes, para la cual aplica el régimen privado de contratación.

El distrito pone a disposición las instalaciones físicas y toda la dotación necesaria para su funcionamiento así como los recursos económicos dependiendo de la capacidad del plantel y el concesionario no podrá reclamar más adelante recursos adicionales.

Propuso además, como beneficio a los concesionarios, la “oportunidad de ampliar los ámbitos de sus acciones y/o legitimar sus acciones en zonas con

población pobre, donde anteriormente tenían poca o ninguna actividad” (Villa y Duarte, 2002, p.29), aprovechando así lo mejor del sector privado.

2. EL CONCESIONARIO Y EL COLEGIO EN CONCESIÓN

2.1 *El Gimnasio Moderno*

2.1.1 Historia

Situado al norte de la capital, lleva algo más de 90 años, educando niños y jóvenes de la aristocracia colombiana, con valores de corte humanista infundiendo la cultura por medio de congresos literarios, de filosofía, exposiciones de arte, conciertos y de más expresiones culturales.

Fue fundado como una organización sin ánimo de lucro, con una estructura parecida a la empresarial (Mallarino, 1990, p.33), el día 8 de marzo de 1914. Don Agustín Nieto Caballero, bogotano de formación europea, abrió las puertas del Gimnasio Moderno, en lo que entonces eran las afueras de Bogotá, con el ánimo de implementar las nuevas corrientes pedagógicas norteamericanas y europeas con las cuales había tenido contacto y que estaban sintetizadas en lo que se conoció como Escuela Nueva, a 38 estudiantes que iniciaron sus estudios en este colegio.

El colegio “se concibió como un centro de enseñanza por y para la vida”, por lo cual gran parte de la enseñanza se realiza fuera del aula. Su misión es “la formación integral de sus alumnos, es decir, la fortificación del cuerpo y el alma, tenidos por elementos indivisibles del individuo y ámbitos inseparables en su formación” (Rivas, 1999). El lema de don Agustín era “No sólo instruir sino también educar” en “los conocimientos científicos de la pedagogía y la medicina escolar, y en ideales de tolerancia, libertad y rechazo a todo tipo de sectarismo” (Rivas, 1999).

Han hecho parte de esta institución profesores nacionales y extranjeros que comparten sus ideales y han ayudado a impulsar los nuevos planteamientos

pedagógicos de la Escuela Nueva desde 1922, año en el que salió la primera promoción de bachilleres del Gimnasio Moderno (Mallarino, 1990, p. 105).

Dentro de los acontecimientos más importantes que han marcado la historia del Gimnasio Moderno, tenemos las excursiones que se realizaban por Colombia, la visita de Ovidio Decroly y Maria Montessori, la publicación del periódico estudiantil El Aguilucho; la creación del equipo de fútbol El Independiente Santa Fe; la Conferencia Panamericana en 1948, para la cual el Gimnasio prestó sus instalaciones ante los disturbios que se presentaban por la muerte de Jorge Eliecer Gaitán, en lo que se conoció como El Bogotazo; la fundación de la Facultad de Administración Comercial e Industrial que más adelante se convertiría en la Universidad de los Andes (Mallarino, 1990); entre otros muchos hechos que han hecho del Gimnasio Moderno una institución de referencia en la educación bogotana.

2.1.2 Propósito

Fundado bajo los ideales de la Escuela Activa o Escuela Nueva se apoya en el principio que establece que “los niños son válidos en el proceso de enseñanza, y por lo tanto, la escuela toda está en el deber de respetar y valorar su singularidad, en una palabra, son personas, no pequeños seres a los que hay que domesticar.” (Gimnasio Moderno) De esta manera, la institución busca inculcar disciplina basada en la confianza y autonomía de sus estudiantes.

Busca ante todo forjar la clase dirigente del país haciendo del entusiasmo y la esperanza los lemas de su escudo, dicho de otra manera, formar ciudadanos “capaces de dirigir los destinos de la patria e intensificar la cultura propia” (Rivas, 1999), por lo cual ha procurado desde siempre que sus estudiantes estén vinculados con la realidad nacional a través del contacto directo con la misma y con labores de tipo social.

2.1.3 Tipo de educación

El Gimnasio Moderno imparte educación formal en jornada única completa. Es considerado un colegio privado, o de naturaleza no oficial, según la clasificación del ICFES que maneja un calendario académico “A” a un género de población masculino.

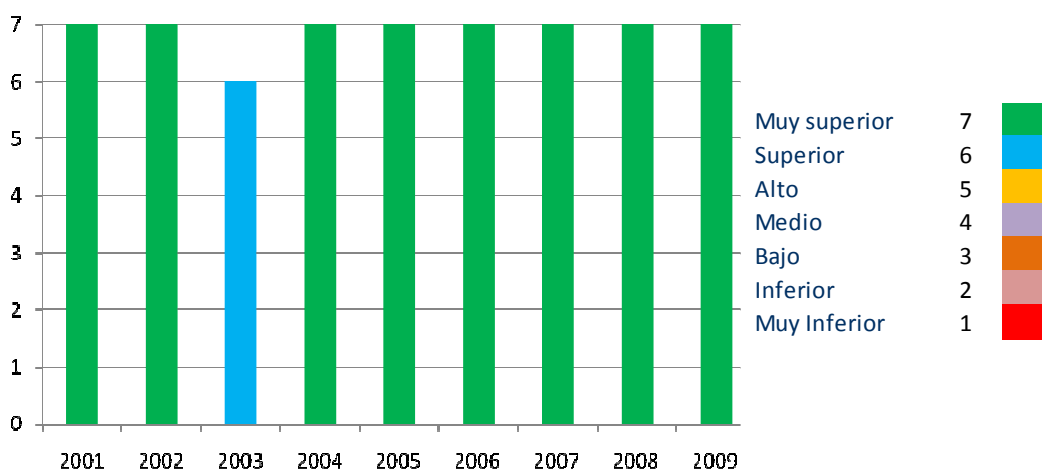
Ha sido reconocido por su excelente calidad de la educación, y los resultados del examen ICFES así lo demuestran, ubicándose siempre en los niveles muy superior y superior de desempeño.

Tabla 2: Información General - Gimnasio Moderno

Datos de la institución			
Nombre oficial	GIMNASIO MODERNO		
Jornada	COMPLETA	Naturaleza	NO_OFICIAL
Género de población	MASCULINO	Calendario	A
Departamento	BOGOTA	Municipio	BOGOTÁ D.C.
Código	22848		

Fuente: ICFES

Figura 1: Evolución del nivel de clasificación ICFES - Gimnasio Moderno



Fuente: ICFES

2.1.4 Los estudiantes

Los estudiantes del Gimnasio Moderno provienen en general de la clase social media alta de Bogotá. En su mayoría hijos de empresarios, ejecutivos y políticos, gozan de buenas condiciones económicas y hacen parte de la minoría privilegiada que cuenta con los recursos para acceder a educación privada de alta calidad.

Las condiciones que les brinda el colegio hacen que en su gran mayoría, los estudiantes se sientan identificados y con un gran sentido de pertenencia tanto por los espacios físicos como por la filosofía del mismo.

Muchos de sus egresados llegan a ser excelentes profesionales y hombres de empresa, ingenieros, médicos, científicos, escritores, periodistas y políticos influyentes, entre otros.

2.1.5 El plantel

Declarado monumento nacional en 1985 (Decreto 1133), el Gimnasio moderno cuenta con instalaciones que contrastan entre edificaciones antiguas y modernas. Amplias zonas verdes rodean las instalaciones desde la calle 74 hasta la calle 76 entre las carreras 9ª y 11 en la localidad de Chapinero.

Los edificios más antiguos, son los que hoy en día albergan las principales aulas del colegio así como la administración del mismo. En el edificio principal, o edificio del reloj, se encuentra ubicada la rectoría, la secretaría general, la procuraduría, la biblioteca general de los fundadores, la cocina y el comedor, de aproximadamente 400 estudiantes de capacidad.

Hacia el norte del edificio principal, se encuentra el de bachillerato, con aproximadamente 18 salones. Al sur se encuentra el edificio de primaria o edificio de la Facultad, denominado de esta manera, por haber sido la primera sede de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, y el cual cuenta con 24

salones. Este edificio alberga también los laboratorios de física, electricidad y sistemas, que cuenta a su vez con 3 salones de 25 computadores cada uno.

En el costado sur occidental se encuentran los salones de preescolar y hacia el sur oriente la Asociación de padres de familia y la Asociación de ex alumnos del colegio.

Al oriente se encuentra la Capilla de los Santos Apóstoles del Gimnasio Moderno, el cenizario y el Centro Cultural. La capilla se construye en los años cincuenta, y en ella se celebran a menudo ceremonias religiosas tales como bautizos, primeras comuniones, matrimonios y entierros. El cenizario es una construcción más reciente donde yacen los restos de aquellos que desean que sus restos continúen en el lugar que los vio crecer. El centro cultural, construido en los años 80, es sede de actividades tales como congresos, grados, conferencias, obras de teatro, presentaciones musicales, etc.

Al norte del colegio se encuentran la piscina, de aproximadamente 10 años de construida y el centro deportivo construido en 1946 (Mallarino, 1990, p.138).

Al occidente se encuentra el más reciente edificio construido, denominado edificio de la semestralización, que es como se le denomina a la media vocacional en el Gimnasio Moderno. En éste se encuentra el nuevo laboratorio de biología, un área de educación física, algunos salones y un auditorio. Anteriormente esta área correspondía al zoológico y a los antiguos laboratorios de biología, destruidos por la caída de una rama de un árbol en una tormenta.

La Finca, es otro espacio al occidente del colegio, en donde se encuentra una pequeña huerta, un área de reciclaje, salones de música y una cocina en dónde se dictan clases de culinaria.

En las zonas de recreo distribuidas por todo el colegio, se encuentran 5 2 canchas de futbol principales y otras 5 adaptadas a diferentes espacios más pequeños, baloncesto, voleibol y tenis. La primera sección cuenta también con una casita en un árbol.

Tal vez uno de los espacios verdes más representativos del Gimnasio Moderno, es aquel comprendido entre el edificio principal, y los edificios de primaria y bachillerato, conocido como La raqueta.

Figura 2: Fachada Gimnasio Moderno



Fuente: Madero, 2009.

2.1.6 Ubicación – La localidad de Chapinero

El Gimnasio Moderno se encuentra localizado en la localidad 2 de la ciudad de Bogotá, Chapinero, la cual a su vez se encuentra localizada en el centro oriente de la ciudad. Limita al norte con la localidad de Usaquén, al sur con la localidad de Santafé, al oriente con los municipios de La Calera y Choachí, y al occidente con las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo.

Cuenta con 3.899 hectáreas de extensión territorial sin posibilidad de expansión lo que la convierte en la séptima localidad en extensión (Cámara de

Comercio de Bogotá [CCB], 2006), de las cuales 2.596 son de suelo rural. Con 50 barrios, el 56.6% del uso del suelo es de tipo residencial y el 4,2% para usos de comercio y servicios (Ver Tabla 4), donde se destacan servicios empresariales, comercio cualificado, y zonas especiales de servicios, convirtiéndola en la localidad con más activos de la ciudad con 45,7% de participación.

El 88,3% de los predios de Chapinero pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, siendo este último la mayoría con un 45,8%. En cuanto a la constitución de los hogares, alrededor del 89% tienen 4 o menos personas habitando en ellos, según el censo realizado por el DANE en 2005 y un promedio de 2,6 personas por hogar, el más bajo entre las localidades. Por su parte, 1,6% de los predios son considerados como no residenciales.

Con 136.000 habitantes, es una de las localidades con menor población de la ciudad, lo que la convierte en la 15ª dentro de la clasificación (Ver Tabla 4) y cuya densidad de población es de 35 personas por hectárea.

Aproximadamente el 60% de la población de esta localidad se encuentra dentro de la población económicamente activa (PEA) cuya tasa de ocupación del 62,9%, es la más alta de la ciudad. Por otra parte, es una de las localidades con menor tasa de desempleo (6,3%), la cual es inferior a la de la ciudad (13,1%) (Ver Tabla 4), e implica que el 1,1% de los desempleados de la ciudad residen en esta localidad. La gran mayoría de la PEA de Chapinero tiene educación superior (75,3%), el 17% educación secundaria y el 6,5% educación primaria.

Con relación a la educación, en Bogotá hay alrededor de 1´632.815 personas en edad escolar (entre 5 y 17 años), de las cuales el 1,25% se encuentran en la localidad de Chapinero. Los años promedios de educación, en población mayor de 5 años (12,9) es superior a la de Bogotá (8,7).

Cuenta aproximadamente con 1351 docentes, de los cuales el 14,3% pertenecen al sector oficial y el 85,7% al sector no oficial. En cuanto a los establecimientos educativos, existen 47 colegios de los cuales 44 pertenecen al

sector no oficial, con una participación del 93,6%, y 3 pertenecen al sector oficial, con el 6,3% de participación (Ver Tabla 4).

Al analizar los datos referentes a calidad de vida, pobreza y servicios públicos, la localidad cuenta con uno de los menores porcentajes de personas con necesidades básicas insatisfechas (1,6%), el cual está muy por debajo del porcentaje de la ciudad con 7,8%. Así mismo, tan sólo el 15% de la población vive bajo la línea de pobreza y el 5,1% vive bajo la línea de indigencia, datos inferiores a los de la ciudad con 46,20% y 12,30% respectivamente (Ver Tabla 4).

En cuanto a la seguridad de la localidad, presenta datos inferiores a los de la ciudad en cuanto a homicidio común, sin embargo, los datos referentes a hurto a personas, establecimientos, residencias y vehículos son alarmantes y muy superiores a los de la ciudad (Ver Tabla 4).

2.2 El Gimnasio Sabio Caldas

2.2.1 Historia

Dentro de las estrategias propuestas por la Alcaldía de Bogotá para mejorar la cobertura de las instituciones públicas en la localidad de Ciudad Bolívar, se encuentra la creación de nuevos y mejores planteles para hacer frente a esta necesidad y contrarrestar, de esta manera, el gran impacto que genera en la zona esta carencia. Es así como inicia sus actividades con la sección de primaria, en el año 2000, el **CED Gimnasio Sabio Caldas** como concesión educativa suscrita entre el Distrito Capital, la Secretaría de Educación y la Fundación Gimnasio Moderno.¹

De esta manera, iniciaron actividades 16 profesores y 468 estudiantes en el 2 de mayo de 2000 desde grado cero hasta grado quinto, alrededor de una propuesta pedagógica enmarcada en el PEI del Gimnasio Sabio Caldas: “Nuestra

¹ Concesión Educativa #408

escuela, una opción por la vida” (Sabical, 2005). Las instalaciones no estaban completamente terminadas y para algunos cursos tuvieron que ser improvisadas unas divisiones en el comedor.

En la edición especial de la revista SABICAL (2005), 5 años después de su fundación sus miembros recuerdan: “Los jóvenes venían de sectores aledaños y en su mayoría presentaban problemas de extra edad, falta de atención y las dificultades que caracterizan los sectores menos favorecidos de la población colombiana: violencia intrafamiliar, maltrato, desplazamiento, abandono y pobreza, entre otros.”

El colegio comienza bajo la dirección Rector Jorge Eliécer Cortés Segura, quien había trabajado como profesor del Gimnasio Moderno durante 28 años con el objetivo de transmitir la filosofía de éste.

El año siguiente a su inauguración, el colegio abre nuevos cupos para los grados 7º, 8º y 9º. El profesor Hugo Chávez, docente del Gimnasio Moderno, y quién trabajó durante un año en el Gimnasio Sabio Caldas recuerda que había muchas dificultades en cuanto a la planta física, que no estaba terminada en su totalidad. Faltaban materiales para las clases, no se contaba con una biblioteca de consulta y no había patios de recreo. Por su parte, igualmente difícil fue el manejo de estudiantes que ingresaban con niveles académicos muy bajos.

Cada año que pasaba, llegaba con nuevos retos. El aprendizaje del año anterior se veía en las mejoras del año en curso. El ingreso de profesores con más experiencia y nuevos coordinadores generaron un mejor ambiente al implementarse proyectos transversales.

Elementos tales como la revista ha sido de gran importancia para la comunidad al presentar los logros y trabajo continuo que se realiza tanto por los estudiantes como por los profesores y directivos del colegio. Desde su inicio en 2001, ha pasado por varias transformaciones, pasando en 2006 a ser denominada SOFOS y, a partir de 2009, se le conoce como ÁGORA.

2.2.2 Propósito

Según el Marco Filosófico del PEI del Sabio Caldas, en el colegio rigen el *Trabajo Autogestionario* y el *Desarrollo de la Autonomía* como principios base del Gimnasio Sabio Caldas. Así mismo, los valores inculcados incluyen el *respeto*, la *tolerancia*, la *solidaridad* y en especial, la *comunicabilidad* que implica así mismo: abrirse al otro; acogerle; respetarle; escucharle; comunicarse; hacer uso de un lenguaje común; compartir reflexión y crítica; serenidad y tiempo.

Buscan los educadores del colegio “construir un hombre autónomo, libre, que posea un alto nivel de raciocinio y por ende que esté en condición de pensar por sí mismo, pensar en el lugar del otro y ser consecuente con la realidad” (Gimnasio Sabio Caldas), lo que se ve reflejado en el símbolo del colegio, el cual es una alegoría a la ciencia y a la patria.

Un año después de iniciadas las actividades se define el PEI con un enfoque **sistémico**, en el cual la planeación del trabajo académico se hace por grupos de área; y **contemporáneo** ya que, con respecto a la gestión administrativa, cada persona debe tener muchos conocimientos para ejecutar más procesos con menos recursos.

El colegio tiene como metas: aprender a hacer, a ser y vivir juntos, y define su misión, visión y objetivos de la siguiente manera:

Misión

El colegio Gimnasio Sabio Caldas es una Institución Educativa ubicada en Arborizadora Alta de Ciudad Bolívar que busca propiciar un ambiente favorable para el desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes frente a todas sus capacidades para que de esta manera se vinculen al mundo laboral, social y familiar consolidando su proyecto de vida.

Visión

El colegio Gimnasio Sabio Caldas permitirá contribuir a la formación de hombres y mujeres comprometidos en la búsqueda de una sociedad donde la convivencia, la democracia y la equidad sean la base de la integración de todos sus miembros.

Objetivos

- Contribuir a la formación de hombres y mujeres capaces de transformar su entorno, para que de esta manera asuman los nuevos retos que ofrece la sociedad.
- Promover el desarrollo de la libre personalidad, el respeto a la vida, a la paz y a su vez, permitir el fortalecimiento de la convivencia, la justicia, el pluralismo y la equidad.
- Incentivar la adquisición y generación de los conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos fomentando la capacidad crítica, reflexiva, analítica y solidaria, mediante el trabajo compartido.

2.2.3 Tipo de educación

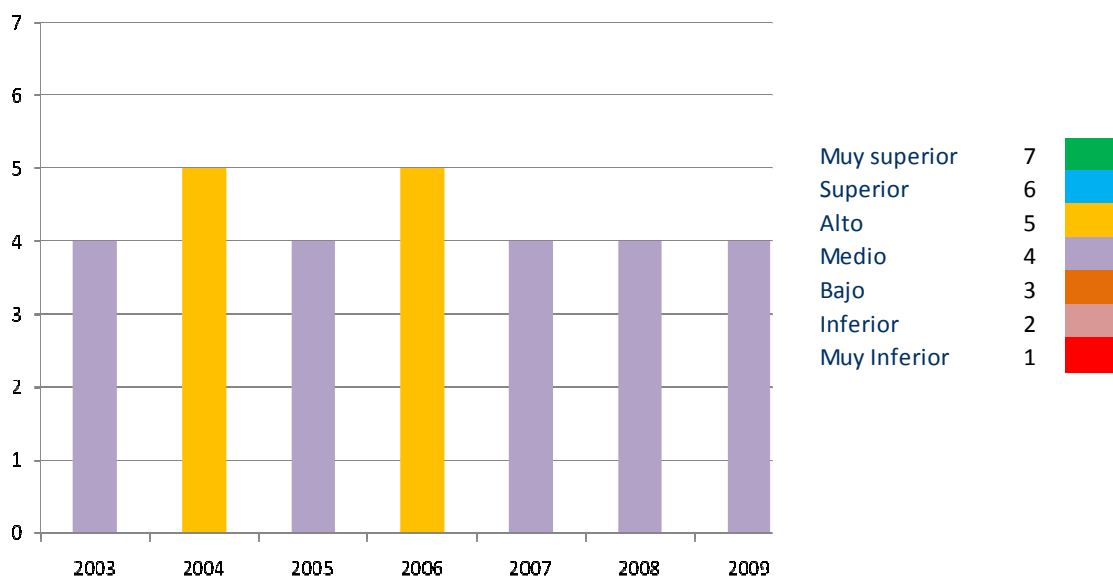
El Gimnasio Sabio Caldas imparte educación formal en jornada única completa. De naturaleza oficial, maneja un calendario académico “A” para un género de población mixto en la localidad de Ciudad Bolívar en la ciudad de Bogotá.

Tabla 3: Información General - CED Gimnasio Sabio Caldas

Datos de la institución			
Nombre oficial	CED GIMNASIO SABIO CALDAS		
Jornada	COMPLETA	Naturaleza	OFICIAL
Género de población	MIXTO	Calendario	A
Departamento	BOGOTA	Municipio	BOGOTÁ D.C.
Código	109686		

Fuente: ICFES

Figura 3: Evolución del nivel de clasificación ICFES - CED Gimnasio Sabio Caldas



Fuente: ICFES

2.2.4 Los estudiantes

Los estudiantes del Gimnasio Sabio Caldas pertenecen a la clase social baja de Bogotá, algunos de estrato 0 y mayoritariamente de estratos 1 y 2 de la

localidad. Son en su mayoría hijos de inmigrantes provenientes de todo el país por las condiciones de violencia y desplazamiento que han azotado al país durante las últimas décadas.

Debido a las duras condiciones en las que viven, muchos deben comenzar a trabajar a temprana edad para ayudar con los gastos de sus hogares. Muy pocos egresados alcanzan un nivel superior de educación.

2.2.5 El plantel

El colegio cuenta con unas instalaciones de primera calidad tres pisos de con toda la dotación necesaria para realizar sus actividades diarias y dentro de las cuales se distinguen el área de preescolar, primaria y bachillerato. En cada salón hay entre 42 y 45 estudiantes para un total de 1130 en todo el plantel.

Cuenta con 3 aulas de tecnología e informática con 23 equipos cada una para uso de los estudiantes y 1 sala de sistemas para maestros; salones especiales de música, artes y audiovisuales; laboratorios de ciencias, física y química; consultorio médico y odontológico gratuito; biblioteca; un ágora; comedor para aproximadamente 400 estudiantes; cocina, contigua al comedor, en dónde funciona también el área de panadería; y un taller de electricidad.

En cuanto a zonas verdes, sólo se distingue una pequeña área en dónde se encuentra el parque múltiple infantil. Una cancha múltiple de voleibol, baloncesto y microfútbol, es el único espacio disponible para zonas deportivas.

Figura 4: Fachada Gimnasio Sabio Caldas



Fuente: Panoramio

2.2.6 Ubicación – La localidad de Ciudad Bolívar

El colegio está ubicado en el barrio Arborizadora Alta en la localidad No. 19 de Bogotá, Ciudad Bolívar, hacia la margen izquierda del río Tunjuelito, al sur de la ciudad (Ver Figura 6). La localidad limita al norte con la localidad de Bosa, al sur con la localidad Sumapaz, al oriente con las localidades de Tunjuelito, Kennedy y Usme, y al occidente con el municipio de Soacha.

Como datos particulares, cabe destacar que la mayoría de la población de esta localidad es de cultura y tradiciones campesinas, indígenas y afro descendientes provenientes de diferentes regiones del país, en su mayoría del Tolima, Boyacá y Cundinamarca, en condición de desplazamiento (Secretaría de Gobierno de Bogotá, s.f.).

Cuenta con 22.920 hectáreas de extensión, lo que representa el 27% del área total de la ciudad y la convierte en la localidad más grande después de la localidad de Sumapaz. Cerca del 85% del suelo de esta localidad es de tipo rural y cuenta con 219 hectáreas de suelo en expansión. Con 252 barrios, aproximadamente 43% del suelo es para uso residencial donde predomina la actividad económica en la vivienda, ya sea para uso de comercio y servicios de

escala vecinal como peluquerías, panaderías, misceláneas, etcétera, o uso de industriales de bajo impacto. Cuenta además con algunas zonas industriales por la autopista sur, 7 parques zonales, el relleno sanitario Doña Juana y áreas de actividad minera (CCB, 2007).

En la localidad predomina la clase social baja con cerca del 93% de los predios ubicados en estratos 1 y 2; 5,4% ubicados en estrato 3 y un restante de 1,6% corresponde a predios no residenciales. Gran parte de las construcciones de este sector son en paroy, cartón, latas, desechos de construcciones y pisos en tierra, piedra o ladrillo.

Con 603.000 habitantes, es una de las localidades más pobladas de la capital, después de Kennedy, Suba y Engativá, representando un 8,8% del total de la ciudad, (Ver Figura 7), y cuya densidad de población es de 46 personas por hectárea, lo que es inferior al de la ciudad con 42 personas por hectárea.

Alrededor del 47,9% de la población de esta localidad se encuentra dentro de la población económicamente activa (PEA) con una tasa de ocupación del 54,7% y una tasa de desempleo del 15,4%, cifra superior a la de la ciudad (Ver Tabla 4).

Con relación a la educación, el 11,03% de la población en edad escolar se encuentran en la localidad de Ciudad Bolívar y la tasa de analfabetismo representa el 4,8% de la población, siendo una de las más altas y muy por encima de la de la capital (2,2%). Los años promedios de educación, en población mayor de 5 años (6,7) es inferior a la de Bogotá (8,7) y uno de los menores de las localidades después de Usme y San Cristóbal con 6,4% y 6,6% respectivamente (Ver Figura 8). Así mismo, de acuerdo al censo realizado en 2005, el 37,2% de la población alcanzó el nivel de básica primaria, el 38,8% la secundaria, el 3,2% el nivel profesional, y el 0,3% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado (DANE, 2005).

La localidad cuenta aproximadamente con 4.067 docentes, de los cuales el 65,6% pertenecen al sector oficial y el 34,4% al sector no oficial. En cuanto a los establecimientos educativos, existen 141 colegios de los cuales 103 pertenecen al

sector no oficial, con una participación del 73%, y 38 pertenecen al sector oficial, con el 27% de participación (Ver Tabla 4).

En cuanto a los datos referentes a calidad de vida, pobreza y servicios públicos, la localidad cuenta con el mayor porcentaje de personas con necesidades básicas insatisfechas (16,2%), el cual duplica el porcentaje de la ciudad con 7,8% (Ver Figura 11). Un alarmante 68,2% de la población vive bajo la línea de pobreza y el 19,4% vive bajo la línea de indigencia (Ver Tabla 4).

En cuanto a la seguridad de la localidad, presenta datos inferiores a los de la ciudad en a hurto a personas, establecimientos, residencias y vehículos, sin embargo son superiores en cuanto a homicidio común (Ver Tabla 4).

3. LA EXPERIENCIA DE CONCESIÓN

3.1 1998 - 1999 *La propuesta*

Un buen día de 1998, llega a su despacho una carta de la Alcaldía del señor Enrique Peñalosa en dónde propone un sistema de concesiones educativas basado en algunos modelos existentes en países como Chile, Estados Unidos y algunos europeos. Luego de compartir esa propuesta con Gonzalo Mallarino, entre los dos deciden presentarla ante el Concejo Superior. Solicitan entonces la presencia de la Secretaria de Educación Distrital, Cecilia María Vélez para que presentara mejor lo que sería el modelo de Colegios en Concesión de Bogotá.

En cuestión de dos días el Concejo decidió atender a la propuesta de la Alcaldía y licitar como concesionario de un colegio en el sur de la capital. La pregunta que surge es entonces, ¿qué fue lo que realmente motivó al Gimnasio Moderno a embarcarse en ese tipo de programa? Parte de la respuesta parece estar dentro de la iniciativa misma por la cual se creó el Gimnasio Moderno, hace más de 90 años en Bogotá.

La idea del Gimnasio Moderno, gestada por Agustín Nieto Caballero, era la de un colegio público, pero debido a las condiciones políticas de la época, terminó siendo un colegio privado. Sin embargo, los ideales de la educación como un bien público no han muerto en la filosofía del Moderno y así se ve reflejado en palabras de Bayona: “A nosotros nos parecía consanguínea la propuesta de la Alcaldía en ese entonces”.

Para Juan Sebastián Hoyos, ex alumno y actual Secretario Académico, el Gimnasio Moderno se embarcó, buscando por un lado recuperar la importancia y rescatar el espíritu que había en el inicio de lo público y, por otro lado, el reto de aplicar unos principios pedagógicos de la libertad, la autonomía, la confianza, el humanismo, el estudiante como centro de una institución, a un colegio con unas

condiciones muy distintas en términos de violencia, de familia, de acceso a sistemas, a libros, a recursos, a oportunidades.

Pareciera estar dentro del ideario gimnasiano asumir dichas responsabilidades, y así mismo, se ve reflejado en la propuesta pedagógica que presentaron a la Alcaldía:

“...el Gimnasio Moderno, acepta el reto que supone esta licitación pública, porque entiende que éste es esencialmente ético, y que más allá del servicio que podamos prestar a la comunidad que nos sea adjudicada, el aumento de la conciencia social que supondría para nuestros estudiantes vincularse a un proyecto de tal naturaleza, y la claridad del papel que ellos deben jugar en una sociedad desbaratada; sea acaso más importante que la administración del nuevo colegio.”

Imagen y prestigio son incentivos adicionales que mueven a los concesionarios, y para el profesor Cortés, primer rector del colegio, era también una forma de llevar todas sus políticas y filosofía, y de mostrar cómo funciona internamente el Gimnasio Moderno a través de otra institución.

Para algunos era además una oportunidad de llevar un modelo que funciona bajo unas condiciones determinadas, a una situación un tanto diferente y llevarlo así a otros estratos y contextos tan diferentes a los del Gimnasio Moderno.

La idea fue acogida por el Concejo y aprobada de manera unánime. Algunos temores surgieron frente al Estado con respecto a lo que podría pasar al exponer al Gimnasio Moderno por medio de esa iniciativa, pero dichos temores no fueron impedimento para continuar con la elaboración del plan de trabajo.

Adicionalmente, para el Gimnasio Moderno el programa de Colegios en Concesión no sólo sería cumplir con la labor educativa, había una motivación adicional con respecto a trabajar en una zona vulnerable de la ciudad: “Aunque el eje central del acto educativo se centre en el estudiante, el sistema educativo del

nuevo colegio pretende ubicar focos de capacitación y desarrollo en los padres de familia, en los docentes y en la restante comunidad circundante al mismo”.

El concesionario tuvo la opción de escoger el colegio, y optaron por uno que fuera a ser localizado en una de las zonas más complicadas de la ciudad. Escogieron al Sabio Caldas, localizado en Arborizadora Alta, Ciudad Bolívar a donde fueron en repetidas ocasiones a ver el lote y la zona en la que sería construido el colegio.

La construcción del colegio comenzó a finales de 1999. Fue un año de pensar en lo que sería la experiencia de educar en condiciones diferentes a las acostumbradas. Decidieron entonces que la mejor manera de llevar los ideales y la filosofía del Gimnasio Moderno al Sabio Caldas sería teniendo directivas que los entendieran y hubieran vivido personalmente.

3.2 2000 – Inicio: periodo de recuperación de la afectividad

Debido a la demora en las obras de construcción del colegio, sólo lograron dar inicio a sus actividades en el mes de mayo de 2000, mes en el que quedó listo parte del plantel y abrió sus puertas a 450 niños, únicamente de primaria.

El proceso de selección de los profesores se realizó a principios de año. Fueron enteramente contratados por el Gimnasio Moderno y, como incentivo, se decidió remunerarlos por encima del escalafón docente que les correspondía con \$200.000 más.

Se enfocaron en perfiles humanistas que sirvieran de apoyo a los niños y les ayudaran con el reto inicial, que no era otro sino el de recuperarle los afectos a los niños para que pudieran aprender, como lo expresa Bayona. A su vez, el profesor Cortés comenta al respecto: “El principal reto era darle a los niños su verdadero sentido humano. Era que nosotros, antes de mirar pobreza, cuestionamientos pedagógicos, era dignificar al niño, hacerlo sentir persona. Y nos dedicamos a eso el primer y segundo año.”

Comenzó su labor como Rector del CED Gimnasio Sabio Caldas, el que por 27 años fue profesor de Ciencias Sociales en el Gimnasio Moderno, Jorge Cortés. Con voz de nostalgia reconoce que inicialmente rechazó la propuesta de ir a Ciudad Bolívar a continuar su labor como docente y orientador allá. Confiesa que había temores con respecto a la zona por cuenta de la violencia que se ve a diario en los noticieros. Su familia rechazaba la propuesta tanto como él. “El rótulo que tiene Ciudad Bolívar en la mente de los bogotanos es muy grande y tengo que decir que este temor me impedía dar el sí”. Sin embargo, algunos días antes de iniciar actividades, decidió darle el sí una vez más a su deber como educador.

Al llegar allá, el profesor se encontró con un ambiente completamente diferente al que por tantos años le rodeó. De los estratos más altos, pasó a los más bajos. De un ambiente masculino, pasó a verse rodeado de niñas también. Podría decirse que a partir de ese momento ingresaron las niñas, después de 80 años, a la comunidad gimnasiana.

En una entrevista realizada en ese año a Juan Carlos Bayona comenta: “Tenemos un norte en el sur, que así hemos llamado a nuestro proyecto en el CED Sabio Caldas, administrado y manejado con toda la autonomía y todo el respaldo del Gimnasio Moderno allá.” Y manifiesta que su reto será que “la primera promoción de los niños de Ciudad Bolívar no tengan nada que envidiarle a los chicos del Moderno y de la misma manera tengan las mismas oportunidades para que algún día estemos hablando de una sociedad democrática y plural”. (Bayona, entrevista en Canal Capital, 2009).

Las dificultades con las que tuvieron que comenzar fueron muchísimas. Estaba la construcción pero no estaba todo listo. No había materiales con los que trabajar en las clases, ni laboratorios, ni biblioteca. Los salones que tenían habilitados no daban para albergar a todos los niños y tuvieron que adecuar las instalaciones del comedor para dictar clases de diferentes niveles. No había patios de recreo y les tocaba jugar afuera.

A parte de las dificultades de infraestructura y espacio con las que iniciaron, se enfrentaron a otras como el entorno mismo, el nivel de escolarización totalmente disparejo, extra edad, los altos índices de deserción, “la visión de no futuro que tienen esos muchachos” (Bayona, entrevista en El Radar, 2009).

Inicialmente y de acuerdo con el contrato, el colegio debía proporcionar a los estudiantes un refrigerio. El Gimnasio Moderno decidió reformar ese refrigerio y aportar unos recursos adicionales para que, además de un refrigerio, pudieran tener almuerzo también.

La idea de educación que tenían iba más allá de las aulas de clase. Se extendía también a los padres, ya que por lo general, éstos tenían un nivel de escolarización muy bajo, inclusive menor al de sus hijos que, según Bayona, da inicio a un proceso de deseducación también.

3.3 2001 Inicio bachillerato

En 2001 se da inicio al bachillerato y se abren cupos para 7°, 8° y 9° grado, ya que los estudiantes que habían terminado 5°, comenzarían 6° ese año. Para ese entonces cada aula albergaba entre 30 y 35 niños

Comenzaron a hacerse un poco más tangibles los ideales y la filosofía del moderno. Al igual que en éste, y siguiendo los principios de la escuela activa y del humanismo, El Sabio Caldas inició con base en unas relaciones iguales, horizontales y no verticales, en dónde tiene igual peso la opinión de un estudiante que la de un profesor.

La experiencia dice que, en la mayoría de los colegios públicos, los estudiantes tienen muy poco rol y participación porque se ven un poco amenazados por la figura del profesor y ahí se trató de invertir eso. Empezó la construcción de un colegio más democrático, con más participación de los estudiantes. Buscaron empoderar al estudiante para que su opinión contara. Que no sintieran temor de hablar con un profesor o de ir directamente con el rector.

Valores como el respeto, la dignidad, la puntualidad comenzaron a sonar fuerte dentro del colegio y la comunidad. En palabras de Cortés “en todo sentido ellos sabían que con el rector y con las directivas del colegio, las cosas se cumplían”.

A la Fundación Emilio de Brigard se le asignó todo el manejo de la nómina, los contratos de trabajo, las liquidaciones, los pagos, primas, vacaciones, etc. El modelo que se manejó fue el de una especie de centro de costo para hacer el manejo de todos los recursos y de toda la gestión administrativa, y no como una unidad administrativa específica.

En este año se crea la Asociación de Padres de Familia I.E.D. Gimnasio Sabio Caldas con la labor de “fortalecer la institución y todos sus integrantes” (Sabical, 2004) y el periódico Sabical que comienza a circular a partir de ese año con el apoyo del Centro Cultural del Gimnasio Moderno

3.4 2002 *Experimentando nuevos retos*

A partir del tercer año se empezaron a evidenciar otro tipo de situaciones, anteriormente desconocidas para las directivas del Sabio Caldas. El primer embarazo de una de las estudiantes tomó por sorpresa en especial al rector, el profesor Cortés.

En la medida en que el tiempo iba avanzando, el colegio va evolucionando, y al terminar el segundo año el colegio adoptaba más forma. La amplitud que se les entregaba les permitiría contar con más personal en mejores condiciones de espacio y de comodidad.

Comenzaron a hacer sentir a los estudiantes que si podían y tenían poder. Su opinión es importante y se manifiesta de diferentes formas, como en la revista Sofos, como elemento de comunicación, continuando lo que era el periódico Sabical y el periódico mural El Radar.

El contrato de concesión que firmaron obliga a obtener buenos resultados en el ICFES. Sin embargo, aunque es un buen criterio, no es el más importante. Para las directivas del Sabio Caldas son más importante cosas como la salud, porque generalmente los estudiantes que van allá no tienen buena alimentación, presentan desnutrición, no tienen acceso a médicos. De ahí la importancia que cuando estén en el colegio se alimenten bien y tengan servicios de salud como enfermería y odontología, de forma gratuita.

3.5 2003 Consolidación

A partir de este año, se abre en el colegio el consultorio médico y odontológico Pablo Uprimny, tanto para la comunidad del SC como para la comunidad aledaña al colegio. Es un consultorio abierto al público y tanto el médico como el odontólogo están disponibles todo el tiempo. Está completamente dotado, es muy bonito y se constituyó como un elemento de gran beneficio a la comunidad por su cercanía y atención por parte de profesionales idóneos.

Comenzaron también a reforzarse los acercamientos entre los muchachos de los dos colegios. Consideran que es necesario que ambos sean conscientes de la existencia de realidades tan diferentes y opuestas. La desmarginalización, según Cortés, debía ser en los dos sentidos y lo que buscan a través de los acercamientos entre los dos colegios es simplemente entendimiento y respeto.

Había muchos prejuicios por parte y parte. Se sentían incómodos de tener que compartir algunos espacios con niños ricos, o al contrario. El miedo de los padres de los chicos del Moderno era evidente al rehusarse a que sus hijos se desplazaran al otro lado de la ciudad, a un barrio tan peligroso como Ciudad Bolívar.

Así mismo empezaron en conjunto con el DAMA y otras 12 instituciones de la localidad, un proyecto ecológico de concientización en materia ambiental, que busca involucrar no sólo a la comunidad educativa sino también extenderlo a la

comunidad capacitando también a jóvenes y adultos en temas como educación ambiental y saneamiento básico.

Por su localización de Área de Manejo Especial, el colegio se convirtió en punto estratégico de visualización y acción de los mayores impactos ambientales como lo son la deforestación, erosión, alta densidad de ocupación, pocos espacios públicos y zonas recreativas, afectación de cursos de agua, contaminación del aire, contaminación auditiva y visual, mala disposición de residuos sólidos, entre otros.

Dentro de las actividades que realizan demostrando la preocupación por proteger el medio ambiente y la salud, se encuentra el reciclaje, en donde se recoge el material reciclable que se produce dentro de las instalaciones del Sabio Caldas

De la mano de las dificultades que tuvieron iniciando, mejorando y desarrollando más y mejores proyectos y programas, llegó la alegría de graduar a la primera promoción de bachilleres del CED Gimnasio Sabio Caldas.

3.6 2004 Incluyendo a otros miembros de la comunidad

Por iniciativa de Diana Martín, trabajadora social del Sabio Caldas y con el apoyo de la Fundación Emilio de Brigard, comenzaron una labor con los ancianos de la comunidad.

Como parte del programa, a los abuelitos se les ofrecería almuerzo. Más adelante, se incluyeron otro tipo de actividades como alfabetización para adultos mayores, clases de agricultura urbana, seguimiento de salud y actividades de recreación los sábados por la mañana.

En la actualidad hay 40 abuelitos inscritos dentro del programa. La convocatoria se hace colocando un cartel afuera del colegio y los interesados se inscriben directamente en el colegio. A los inscritos se les da un carnet para llevar control de la comida y poderlos identificar con facilidad. Cada año cambian el

carnet que va marcado con el lema del año, que en la actualidad se conoce como “La alegría de vivir”.

Dentro de las actividades que realizan los sábados, y las cuales rotan cada 30 minutos, se encuentran: historia de vida, manualidades, danzas y deportes, sistemas, y cine.

En *historia de vida* los abuelitos cuentan qué hicieron en su vida. La idea es hacerlos recordar lo que eran antes, que ellos cuenten sus cosas y se sientan escuchados. Es una experiencia difícil para los muchachos que hacen servicio social tanto del Gimnasio Moderno como del Sabio Caldas porque les toca enfrentarse a unas historias muy duras. Muchos de ellos son desplazados, se han muerto sus hijos, hermanos, padres, en condiciones de violencia; *manualidades* corresponde a actividades como dibujo; en *danzas y deportes* se busca realizar algún tipo de acción simple que implique actividad física y generalmente se hace al aire libre; en *sistemas*, la idea es acercar a los abuelitos a los computadores y enseñarles a realizar cosas básicas en él; y *cine*, que es la única actividad en la que no rotan, los abuelitos ven una película para después comentarla.

Adicionalmente se realizan paseos anuales en dónde los llevan a Melgar o Girardot cobrándoles una cuota mínima ya que los fondos provienen de la Fundación Construir, según cuenta Martha, profesora de danzas y colaboradora del programa desde hace 4 años.

Por otra parte, ante la necesidad de crear una chaqueta para los estudiantes del colegio, se creó la microempresa de textiles FABRITEX la cual tenía como objetivo fabricar ropa deportiva, “que además de generar ingresos, permita crear algunos empleos directos que favorezcan a la comunidad” (Sabical, 2004).

En este año, Corpoeducación presentó la primera evaluación del programa de colegios en concesión, donde se destaca el liderazgo de los directivos, la propuesta pedagógica estructurada de los concesionarios, la planeación con objetivos claros, y el seguimiento y monitoreo al desempeño de los estudiantes,

con el apoyo de los padres; además de situar la administración de los recursos en función de procesos pedagógicos.

3.7 2005 Tiempo de evaluar

La Dirección de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación publicó la primera evaluación de la gestión de los colegios en concesión en Bogotá durante el período 2000-2003.

Una de las críticas que presentaron las directivas del Gimnasio Sabio Caldas ante la evaluación que se realizaría en cuanto al desempeño de los colegios en concesión era el hecho de ser evaluados a nivel Bogotá y no a nivel de cada localidad para que tuviera en realidad sentido y sentido de comparación. Así mismo el hecho de evaluar estrictamente el ámbito académico fue otro malestar que generó no sólo dentro del colegio sino dentro de los otros concesionarios.

Por otra parte, pese a ser el examen de Estado ICFES un parámetro válido de referencia en cuanto a calidad de la educación de los colegios, las Directivas del Colegio no lo consideran el único ni el más importante. De ahí la importancia que le dan a expresiones como el arte, la danza, la salud, entre otros.

A finales del año se logró finalmente consolidar la Asociación de Ex alumnos Gimnasio Sabio Caldas la cual se constituyó legalmente el 31 de enero de 2006. Buscan realizar reuniones periódicas para trabajar en el trámite de proyectos como “Escuela de artes y oficios para padres” y papelería. Así mismo buscaban realizar alianzas con diferentes instituciones para complementar el programa de becas y seguir apoyando a las generaciones futuras

En septiembre de 2005 se dio a conocer el segundo estudio que evaluaba los resultados en eficiencia interna y calidad de la educación de los colegios en concesión durante los primeros 3 años de funcionamiento². Esta evaluación “identificó las diferencias en la forma como se concibe y se aplica el esfuerzo

² Consultoría No. 134 de 2004

pedagógico en sus diferentes componentes. Esto significó tener en cuenta no solo el modelo estrictamente pedagógico sino los elementos de infraestructura, gestión de recursos, entorno institucional y en general el proceso de producción del servicio educativo” (Sarmiento, Alonso, Duncan & Garzón, 2005, p.6).

A pesar de reconocer que para ese momento era muy pronto para evaluar por completo el programa de los colegios en concesión por ser un programa a largo plazo, las conclusiones del estudio con respecto al modelo de concesión comprenden la existencia de diferencias entre las propuestas pedagógicas de los Colegios en Concesión y resalta que en cuanto a los resultados en eficiencia interna “muestran que todos los colegios evaluados han mejorado notablemente en términos de repetición, aprobación y deserción” (Sarmiento, Alonso, Duncan y Garzón, 2005, p.16).

Así mismo, destacan como aspectos positivos del Gimnasio Sabio Caldas el no tener problemas de desnutrición, y en general, a modo de evaluación de los colegios en concesión, existe una mejor percepción de los padres con respecto al rendimiento de sus hijos y expectativas en cuanto a su futuro educativo; los profesores expresan contar con mejor infraestructura y dotación; existen más reuniones entre docentes, rectores y padres de familia y un mayor involucramiento de los padres en cuanto al apoyo brindado a sus hijos en las tareas; hay un mayor trabajo de sensibilidad comunitaria; y un mejor manejo del clima escolar

Por su parte el estudio realizado por Corpoeducación resalta como aspectos positivos el liderazgo del equipo institucional y sus directivas; el tener una propuesta pedagógica explícita y estructurada, elaborada colectivamente; contar con una planeación con objetivos claros pero con indicadores deficientes; realizar seguimiento permanente de resultados académicos; contar con una participación más activa de los padres; brindar un soporte administrativo más cercano; y el estar orientado a competencias (Corpoeducación, 2004).

3.8 2006 - 2007 *Tiempo de choque*

Tres años después de haber graduado a los primeros bachilleres, se hizo evidente un problema social que no es exclusivo del colegio, ni de la localidad, ni de la misma ciudad, sino un problema nacional. Al respecto comenta Bayona: “Las cohortes egresadas no eran asumidas por el sistema laboral, ni educativo y nos dimos cuenta que el modelo no era replicable en la práctica”.

Igualmente Ember, el actual rector del colegio comenta: “en la marcha logramos ver que estos chinos no lograban llegar a la universidad, que estaban muy lejos, que necesitábamos unas líneas de trabajo intermedias. Necesitábamos darles por ejemplo, panadería, confecciones, mantenimiento de computadores, para que salieran como técnicos, para que tuvieran unos cursos para que pudieran hacer algo antes de, porque no iban a poder llegar a la universidad”.

Fue entonces cuando se dieron cuenta que el espíritu de la concesión, el cual no era otro que replicar un modelo pedagógico en una población vulnerable, no era posible.

En ese momento se evidenció un choque que estaba latente desde el principio. Las evaluaciones que comenzaron a ser publicadas con respecto al desempeño de los colegios en concesión demostraron tanto mejorías como falencias.

Los egresados del colegio manifestaban su inconformidad de verse bachilleres y carecer de conocimientos prácticos para ingresar al mercado laboral y de no tener los recursos y carecer de los requerimientos de conocimiento mínimo para acceder a la educación superior.

Llegó entonces el momento de replantear las cosas porque “paradójicamente estábamos creando más desasosiego”, comenta Bayona. En la práctica ser bachiller no implica mejores posibilidades de acceso a estudios superiores o la obtención de un empleo. “Eso significó, en su momento, que teníamos que dar una solución a la comunidad también en ese terreno” (Mallarino, comunicación personal, 11/03/2010), y crear así una solución para el trabajo, para que siendo

bachilleres académicos, pudieran aprender un oficio que les permita tener la preparación para salir al mundo del trabajo teniendo siempre la opción de continuar con la vida académica.

La idea de este programa es básicamente tener “pequeños semilleros de buenos ciudadanos pero con competencias laborales” (Bayona, comunicación personal, marzo 2010). Brindar una educación más pertinente para la vida.

Se crearon entonces tres líneas en las que se trabaja constantemente:

1. **Educación para el trabajo:** donde se busca que los estudiantes de 10º y 11º reciban alguna capacitación para el trabajo.
2. **Calidad académica:** trabajando constantemente en mantener muy buenos estándares de calidad académica.
3. **Educación para la vida:** son herramientas que, independientemente de su elección, les van a servir para la vida como lo pueden ser las clases de inteligencia emocional, cómo presentar una entrevista de trabajo, nociones básicas de derecho, entre otros.

Uno de los ex alumnos del Sabio Caldas y quien colaboraba en esa época con la cooperativa de trabajo asociado ARTEC (Artes técnicas) comenta sobre su deseo de retribuirle al colegio toda la enseñanza y apoyo brindado, capacitando a su vez a los estudiantes de grado once (Sofos, 2007), como parte del proyecto “Jóvenes educadores”.

Por su parte, con el apoyo de la Fundación Monseñor Emilio de Brigard, se llevan a cabo programas complementarios de ayuda como lo son:

- *Donación de libros:* con el apoyo de la Asociación de Padres del Gimnasio Moderno se realizan campañas de donación de libros a los estudiantes del Sabio Caldas y al colegio mismo.
- *Complemento Nutricional.* Por instrucción de la Secretaría Distrital de Educación SED, el colegio debe realizar unas mediciones en el colegio de peso y de talla 4 veces al año para hacerle seguimiento a los niños y para verificar la desnutrición, que en ese sector es alta. La primera se realiza en

enero, cuando entran al colegio; la segunda se realiza antes de salir a vacaciones de mitad de año; la tercera cuando regresan de vacaciones; y la última se realiza al finalizar el año. Con base en ese monitoreo se detectan los casos que presentan desnutrición y los que están en riesgo para aplicar un programa de complemento nutricional apoyado por la fundación, por algunos padres de familia benefactores que han donado los recursos para contratar nutricionistas que han estado allá en campo viendo el día a día real y viviendo la realidad de esas familias y asesorando con la construcción de menús para que las mismas familias, con lo que pueden comprar, puedan darle a sus niños un apoyo nutricional que les permita mejorar su condiciones.

- *+ colegio, + diversión:* es un programa que comenzó en 2009 y el cual envuelve actividades extra curriculares en los que se les brinda a los niños un espacio lúdico (danza, música, teatro), e intelectual, como el Club de Matemáticas, acompañados por sus profesores para, de alguna manera, alejarlos de la calle y los riesgos a los que están expuestos. Adicionalmente se complementa con una alimentación suplementaria para q no se vayan a su casa con hambre. Los niños que participan permanecen en el colegio hasta 4:30 de la tarde.
- *Brigadas de salud:* se realiza 1 gran brigada de salud con el apoyo del ejército y de entidades como el Comité Social de Pricewaterhouse Coopers en las cuales se atiende hasta 2.000 personas en las instalaciones del colegio. Se cuenta con el apoyo de médicos, odontólogos, veterinarios, peluqueros, zapateros, para atender no sólo a los estudiantes y sus familiares sino a también a toda la comunidad circundante.
- *Jóvenes educadores:* es un programa patrocinado y supervisado por la Fundación Colombia. Uno de los puntos de ese programa es el Sabio Caldas y consiste en capacitación. La Fundación provee los materiales y los recursos para que los jóvenes que están en 10° y 11° se capaciten en oficios y, una vez estén capacitados, se conviertan en multiplicadores de

esa capacitación. La idea es no tener que pagar capacitadores porque ellos ya tienen las habilidades para continuar capacitando otras personas. Ellos son los capacitadores de los muchachos de 10ª y 11ª. Se manejan las siguientes secciones: panadería, confecciones, mantenimiento de computadores, obras civiles, electricidad, y carpintería. Para cada uno de ellos existen los talleres, las máquinas y toda la infraestructura para la capacitación dentro del colegio.

- *Proyecto Centro Empresarial para jóvenes:* Existe un gran proyecto con la Fundación Juventud, para construir en Ciudad Bolívar un Centro Empresarial para jóvenes, de manera que el Sabio Caldas trasladaría los talleres que hay dentro del Sabio Caldas para ese centro. Ahí se brindaría capacitación no sólo a los jóvenes del colegio, sino que estaría abierto a la comunidad y a la vez se empezarían a generar desde allí procesos productivos para que en algún momento eso sea auto sostenible y las personas que se vinculen con ese programa puedan recibir ingresos generados de ese proyecto. La idea es comenzar este año y debido a la magnitud del proyecto se están evaluando alianzas con entidades como el SENA para que las personas que se capaciten en esos oficios obtengan también una acreditación.

A futuro, el objetivo es convertirlo también en un lugar de reunión de la comunidad, con salas de esparcimiento, para que tengan posibilidad de ver películas, una biblioteca, un jardín infantil, entre otros.

- *Becas.* Desde el año 2003 se tiene un programa de becas universitarias al estudiante con mejores resultados en el examen de Estado ICFES y con mejores resultados académicos en donde se les apoya con el 50% de la carrera.

A los egresados de la quinta promoción del Gimnasio Sabio Caldas, les fue otorgado no sólo el diploma de bachiller sino una certificación por la capacitación obtenida en ARTEC y en FENALCO “como garantía de estar en condiciones de ubicarse laboralmente para continuar edificando su proyecto de vida.

Por otra parte, con la entrada de una nueva administración distrital, la cual buscaba incrementar la cobertura estudiantil, se intentó obligar a los colegios en concesión a utilizar doble jornada y así alcanzar la cobertura requerida. Sin embargo, las directivas del Gimnasio Moderno y del Sabio Caldas se opusieron ante esta medida por considerarla en detrimento de la calidad de la educación.

3.9 2008 Cambio de Dirección

Buscando un perfil distinto pero con el mismo sentido y pensando en un modelo que reconvierta lo pensado 7 años atrás, el Gimnasio Moderno decide que es hora de otorgar el merecido descanso al profesor Cortés y darle continuidad a la concesión con el profesor Ember Estefen a la cabeza del Gimnasio Sabio Caldas.

Ex alumno del Gimnasio Moderno, profesor y Coordinador Académico de Bachillerato por varios años, Estefen continuó con la tarea de dirigir estudiantes en condiciones tan diferentes a las que estaba acostumbrado y de materializar los esfuerzos en términos de formación para el trabajo de cara a una educación más pertinente para la vida.

En este año se inició la *Primera Fase* de evaluación de los colegios en concesión, realizado por el Instituto de Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico, el cual sentó las bases para estructurar un sistema que permitiera evaluar y hacer un seguimiento a los 25 colegios en concesión que adjudicó el Distrito y cuyos resultados iniciales se darían a conocer en la *Segunda Fase*.

Al publicarse la *Segunda Fase* de evaluación a colegios en concesión 2007-2008, se resaltaron algunos proyectos e indicadores de resultados como lo son: “Formación y desarrollo de maestros; capacitación de madres comunitarias, Trabajo con padres de familia; Índices de desnutrición; Nivel de violencia escolar; y Embarazos en adolescentes” (Espinoza, 2009)

De nuevo se destaca que el Gimnasio Sabio Caldas no tiene problemas de desnutrición y el esfuerzo por ajustar la propuesta educativa en valores, habilidades y contenidos con respecto a las características propias de la población.

3.10 2009 – 2010 Reflexiones después de 10 años de concesión

Buscando darle una nueva cara a la revista Sofos, nace la revista Ágora, con cosas nuevas y mayor participación de los estudiantes y maestros en la elaboración de la misma.

Diez años después de iniciada la concesión, son diferentes los puntos de vista de cada uno de los involucrados en el proceso.

Las directivas consideran sobre todo que el mayor logro que han tenido a lo largo de ese tiempo, ha sido la desmarginalización que se ha dado tanto por parte de los muchachos del Gimnasio Moderno como por parte de los estudiantes del Gimnasio Sabio Caldas.

Adicionalmente, en términos administrativos las cosas han funcionado satisfactoriamente. Hay un seguimiento muy serio en cuestiones pedagógicas, financieras y físicas que se ven reflejadas en la confianza depositada por las instituciones con las que se han logrado alianzas

La comunidad se preocupa por el colegio y lo que suceda con éste y son enfáticos en afirmar que, siendo su anhelo el continuar con la concesión cuando esta se dé por terminada en 2015, de no ser así, habrá una gran satisfacción de poder ponerlo a disposición del Estado para que lo multiplique y lo siga transformando (Mallarino, comunicación personal, 11/03/2010).

Moralmente, la concesión ha dejado muchas cosas buenas en el Gimnasio Moderno. Para Bayona, ha sido una oportunidad de dejar de ser tan endogámicos y de quitarse los prejuicios que se tienen por parte y parte. Para Mallarino ha sido un trabajo de concientización que va en la línea del perfil humanista del Moderno,

un modelo exitoso en el que la tolerancia y la solidaridad han sido los valores primordiales y que se ven reflejadas en actividades deportivas, culturales y académicas realizadas en conjunto durante el año buscan reforzar esos valores.

Tal vez la palabra clave en términos de aprendizaje tanto para la comunidad del Sabio Caldas como para la gimnasiana sea la **desmarginalización** que han tenido en ambos sentidos. Sin embargo son conscientes de que no es posible crear lazos y cambiar la percepción del mundo realizando actividades de un día. Es una labor que toma mucho tiempo no sólo con los estudiantes sino con los padres y toda la comunidad en general, según lo expresa Mónica, de la FMEB.

En cuanto a los recursos financieros, el dinero que proporciona la SED es completamente invertido y complementado con recursos que provee el Gimnasio Moderno, por lo cual consideran que ha sido eficiente el manejo de esos recursos. Bayona comenta que “evidentemente, aunque suene pretencioso, nosotros hemos invertido mucho más de lo que recibimos porque de hecho, de eso se trata”.

3.1.1 ¿Y cuándo se acabe el contrato?

Existen muchas expectativas con respecto a qué sucederá cuando el contrato de concesión se termine en 2015. Aquellos que hacen parte de la comunidad del Sabio Caldas coinciden en que ha sido una muy buena experiencia y esperan que la concesión continúe.

Ante la hipótesis de una no renovación del contrato de concesión tanto las directivas del Gimnasio Moderno como las del Sabio Caldas coinciden que la labor que han desarrollado ha sido tan buena que simplemente no podrían abandonar la idea. “Es tan bonita y tan apasionante, que el colegio no podría abandonarla porque iría en contra de sus ideales” (Estefen, comunicación personal, marzo, 2010), “Ojalá se pueda renovar el contrato y podamos seguir. Si no, pues nos tocará buscar otros horizontes. Nosotros no podemos abandonar esa iniciativa que hemos comenzado” (Mallarino, comunicación personal, 11/03/2010). Tal vez la

reacción del Moderno frente a dicho escenario sería la de la compra de un colegio en las mismas condiciones de población vulnerable según lo expresaron Mallarino, Ember y Juan Sebastián, que les permitiera tener una mayor flexibilidad.

3.1.2 *¿Qué opinan los estudiantes, padres, profesores?*

“El colegio es lo mejor que nos ha dado el distrito, por la calidad de la educación. Su planta es la más buena de la localidad. Así tendremos hijos con resultados excelentes para el futuro”. Fanni Velásquez, Madre de Familia (Sabical, 2005).

“A mí me gusta la panadería, eso es muy bueno porque funciona tanto para el colegio como para fuera y eso genera oportunidades para los muchachos” (Martha, profesora y coordinadora programa Abuelitos, 2010)

“Yo vengo desde el año pasado todo el año. Y este año sólo 2 semanas porque no había podido. Me gusta venir porque le dan a uno el almuercito. Y hay cosas que yo llevo para la casa, para la comidita en la noche. Me gusta los sábados porque le enseñan a uno cosas y le dan clases. Los miércoles le enseñan cosas y los sábados nos hacen ejercicio. Yo vivo en Potosi y soy de Barbosa, Santander” (Gabrielina Coy, beneficiaria del programa de Abuelitos)

“Vengo desde este año. Me enteré por una mamá que tiene un hijo aquí y me dijo. A mí me ha gustado todo. Me gustan las clases de los miércoles porque nos enseñan a sembrar matas y cosas así. Y voy a seguir viniendo cuando pueda. Yo cuidaba niños antes pero ahora como no puedo entonces vengo aquí” (María Galindo, beneficiaria del programa de Abuelitos)

“Yo creo que el proyecto del Sabio Caldas tiene que seguir, tiene que funcionar” (María de los Ángeles Olguín, Asociación de Padres Gimnasio Moderno)

“Yo me enteré del Sabio Caldas cuando llegué y antes de ir pensaba que era un colegio público normal, y cuando llegué me sorprendí porque vi que era muy chévere. Los niños de allá son chéveres también y nos vemos a veces cuando ellos vienen a jugar fútbol o cuando vamos allá a hacer las presentaciones de la banda o cuando hay congresos o eventos académicos”. (Estudiante 10º, Gimnasio Moderno)

“Yo estoy en el colegio desde Montessori, hace 13 años ya. Nos trajeron al Sabio Caldas en 2002. En esa época ayudamos con la plata para el vestido de los niños que iban a hacer la primera comunión. Nosotros veníamos a hacer convivencias con ellos. Que yo me acuerde esa fue la primera vez que vinimos, luego otra vez como en 4º o 5º y ya no habíamos vuelto sino hasta ahora porque el colegio no nos había vuelto a traer. Es que la venida acá no es tan fácil aunque a mí me gusta el trabajo social acá porque yo tenía muchos prejuicios y ahora los he cambiado. A mí me gusta ayudar a la gente, compartir con ellos. Es un trabajo bonito porque se trata de aprender a convivir con otras personas de otras condiciones y de otro lugar que no es el de uno.

Me parece muy chévere lo de la concesión porque es una ayuda para las personas de Bogotá que no está muy atendida por el gobierno. Toda la vida el colegio ha apoyado las labores sociales y ahora está intentando a que las personas que tienen recursos en Bogotá, pueda ayudar a la gente que no los tiene y que está en un sector muy olvidado.” (Andrés Monsalve, 10º, GM)

“A mí me gusta el colegio porque es muy bonito y porque me da las herramientas para estudiar lo que a mí me gusta que es mecánica automotriz y

por eso voy a seguir la electiva de electricidad. Lo represento siendo parte del equipo de micro fútbol” (Michael, 10º, SC)

“Me parece muy interesante lo de la concesión. El colegio tiene unas instalaciones muy bonitas y los muchachos de acá son súper pilos. Nunca había venido por acá a Ciudad Bolívar. No tenía ni idea y como que nunca me había puesto a pensar. Uno tiene en la mente otra cosa de Ciudad Bolívar, como es muy pobre y ya, pero en realidad uno nunca sabe en cómo es hasta que no viene. Yo he aprendido muchas cosas, sobre todo en la parte en la que yo estoy, “Historias de vida”, que los abuelitos cuentan sus cosas. Eso hace que uno evalúe mucho las cosas. Hay veces que uno sale con ganas de llorar de escuchar esas historias. Una vez una señora contaba que vivía en su casita feliz en el Tolima y la guerrilla la sacó. Tenía 4 hijos pero ahora sólo tiene 2 porque la guerrilla los mató. A otra señora la mamá se le perdió por 2 años y después la encontró. Hoy intentamos suavizar la cosa porque hay unos viejitos que se ponen a llorar, entonces los pusimos a escribir y la idea es que estén felices un ratico” (Santiago Prada, 10º, GM)

“Yo estoy haciendo trabajo social en el Sabio Caldas y estoy en el área de sistemas. Les enseño a mover el mouse, a escribir cositas. Pero no es nada fácil. Enseñar ese tipo de cosas a gente que nunca ha visto un computador o que no sabe escribir es muy difícil” (Andrés Pineda, 10º, GM)

3.1.3 Sobre el modelo

Con relación al modelo coinciden en que ha tenido un impacto importante dentro de la comunidad. Es un colegio reconocido como fuente de calidad y de bienestar para los jóvenes. Los estudiantes aprecian la oportunidad que tienen de

estudiar en el Sabio Caldas y se ve reflejado en el cuidado que tienen con los objetos e instalaciones del mismo.

Sin duda alguna, surgen interrogantes con respecto a qué tanto debería ceder el Estado su monopolio en cuanto a la educación de sus nacionales y aquí entra el debate sobre políticas públicas en educación y la pertinencia de la educación de cara a la vinculación de los estudiantes a un universo llamado trabajo, o llamado estudio (Bayona, comunicación personal, marzo 2010). Así mismo, complementa que “si bien es cierto que es legítimo que algunos hayamos tomado esa convocatoria, me parece que el Estado debería ponerle un límite, más temprano que tarde porque de lo contrario, se correría una gran dispersión del sistema”.

La experiencia como concesionarios les deja la convicción de que existe una gran necesidad en el país por reconvertir una parte del sector. A gran parte de los bachilleres que egresan del Sabio Caldas les queda muy difícil entrar a la educación superior por cupo, financiamiento y procesos de admisión y es por esto que diez años después Bayona asegura que “no necesariamente la clase de educación que se da allá tiene que ser en el enfoque del bachillerato académico para poder vincular más directamente a una parte importante de las cohortes con el sector productivo y el mercado laboral. Eso puede sonar a que se les va a condenar a nunca entrar a una Universidad y es que en muchos casos es mejor. Eso es un problema cultural muy fuerte”.

A partir del decreto 1290 que surge en 2009 y obliga a los colegios a reformular sus sistemas de evaluación se cambia el sistema tanto del Gimnasio Moderno como del Gimnasio Sabio Caldas y se evidencia que son muy parecidos entre sí. Algunos párrafos son los mismos por considerar que están impartiendo la misma educación. Las prácticas pedagógicas son muy similares con algunas modificaciones ajustándose al contexto.

3.1.4 Decisiones a las que se enfrentan:

En la actualidad sus esfuerzos están enfocados hacia la construcción de una sede para el trabajo, de un sitio propio para estructurar el proyecto de competencias laborales como soporte a esa necesidad identificada de reconvertir el sistema. El proyecto demanda espacio para poder llevar a cabo las capacitaciones y las alianzas serán un elemento clave para materializarlo.

La idea es poder incluir jóvenes no sólo pertenecientes al Sabio Caldas, incentivar la productividad brindando diferentes opciones de vida en ellos y así empezar a afectar el PIB de la localidad.

Por otra parte, siendo una población tan expuesta a problemas como el abandono, abuso sexual, maltrato infantil, drogas, delincuencia común y demás manifestaciones de violencia, quisieran “montar una red un poco más estructurada de apoyo hacia la violencia” (Estefen, comunicación personal, febrero 2010).

3.1.5 Grandes éxitos y fracasos

Los directivos y profesores del Gimnasio Moderno y del Gimnasio Sabio Caldas, consideran que ha sido exitosa su gestión por haber logrado entrar en la comunidad de manera armoniosa, llevando soluciones efectivas en el terreno de la educación, la salud y la formación para el trabajo.

Consideran también exitoso el haber logrado un mayor involucramiento tanto de los padres del Gimnasio Sabio Caldas como de los estudiantes. “Logramos que los muchachos tuvieran ese sentido de pertenencia del cual carecen los colegios distritales” (Cortés, comunicación personal, 13/03/2010).

Por su parte, los padres, profesores, estudiantes y ex alumnos del Gimnasio Moderno también se han involucrado con diferentes ayudas como útiles escolares, donación de materiales, prestando sus conocimientos para apoyar y ayudar en temas como la salud y nutrición de los estudiantes y en otros como brindarle la oportunidad a estudiantes egresados del SC para que trabajen en sus empresas.

Son conscientes que aún falta mucho en materia de sensibilización y comunicación entre los dos colegios. Al respecto María de los Ángeles, de la Asociación de Padres del Gimnasio Moderno comenta: “Sé que se realizan algunas actividades pero no son muchas. Deberían ser más. Y deberían involucrar más a los papás y no sólo a los niños”.

Pese a no existir indicadores de gestión para determinar el cumplimiento de los objetivos fijados con respecto a los programas en curso, son consientes de los logros que se van dando por el día a día. “No lo tenemos porque trabajamos con niños y la actividad varía mucho por la población. Hoy tenemos una necesidad, y si la logramos solventar pues para nosotros es un logro” expresa Mónica de la FEMB. Sin embargo, los informes que deben presentar a benefactores como ExxonMobil, Éxito, Arturo Calle, Fundación Colombia, entre otros, donde demuestran la cantidad de población que han logrado afectar de manera positiva, les permite mantener un seguimiento de las actividades y los logros conseguidos.

En cuanto a las enseñanzas en términos de oportunidades, Félix, Coordinador Académico del Gimnasio Moderno concluye que “lo que ha mostrado la experiencia ha sido que no todo es transferible. Una de las cosas que no se ha logrado es que los estudiantes de último año accedan a la universidad en alguno de los pregrados de las universidades”.

Se ha logrado un cambio de mentalidad en el imaginario de los estudiantes, ya no se ven los unos a los otros como unos grupos tan alejados y distantes los unos de los otros porque “la diferencia genera miedos, marca distancias” (Mallarino, comunicación personal, 11/03/2010)

Son también conscientes de que aún falta mucho para que Colombia pueda llamarse una democracia, entendida esta como una sociedad en donde todo el mundo tenga igualdad de oportunidades, porque la práctica después de 10 años de experiencia, le dice al Gimnasio Moderno que no es así. De ahí la necesidad de reconvertir el sector.

4. LA TEORÍA Y EL MODELO DE CONCESIÓN

Al desarrollar el caso, no es clara la aplicación del mercadeo social como herramienta de acción. Aunque por una parte, el sector de la educación implica de por sí un mercadeo social al intentar inducir conductas favorables a sus estudiantes, el Gimnasio Moderno va más allá de técnicas de mercadotecnia para acercarse a ellos.

El mercadeo social es una herramienta que se aplica en diferentes ámbitos e y hace parte en muchos casos de programas de Responsabilidad Social Empresarial, teoría en donde pareciera encajar mejor el accionar del Moderno ya que van más allá del simple uso de técnicas y principios de mercadeo para influenciar a una audiencia objetivo para aceptar, rechazar, modificar, o abandonar voluntariamente un comportamiento para beneficio de individuos, grupos, o la sociedad en general (Berglind y Nakata, 2005, p.444).

Si bien el GM utiliza diferentes medios para lograr un cambio de actitud hacia temas como el uso responsable de los desechos, el manejo de la sexualidad, la violencia, entre otros, el enfoque del mercadeo social se queda corto al intentar hacer un análisis de las motivaciones y todas las actividades que se realizan alrededor del modelo de concesión.

Al pasar entonces a analizar la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial RSE se encuentran mayores convergencias al respecto.

Son diversas las definiciones que se han dado de RSE. Por un lado, se destacan las que se centran en la consecución de beneficios para sus propietarios, y por otro, las que extienden esa consecución de beneficios para incluir a otros actores (stakeholders) que se ven afectados directa o indirectamente por sus acciones. (Argandoña, 1998, p.1)

Dentro de las definiciones que cabe resaltar se encuentra la del Centro Empresarial de Inversión Social CEDIS de Panamá, el cual la define como “una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. Es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.

Para el Instituto Ethos de empresas y responsabilidad social de Brasil “es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

Por su parte, el CSR Europe establece que la Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad”.

Si bien el Gimnasio Moderno no tiene definido como tal un modelo, o mejor unas políticas de RSE, sus valores lo representan y sus acciones lo reflejan. Siguiendo las categorías base definidos por Carroll, el GM cumple con su responsabilidad económica al garantizar el autosostenimiento de la institución; cumple con las leyes que el Estado dictamina; cumple con la responsabilidad moral de tratar dignamente a sus trabajadores y estudiantes, y de respetar sus derechos; y promueve conductas deseables de responsabilidad voluntaria o filantrópica al ayudar a los menos favorecidos mediante acciones tales como las donaciones.

La Fundación Monseñor Emilio de Brigard, se constituyó en 1978 con objetivo de brindar la “oportunidad de tener una mejor calidad de vida a la

comunidad a través de la prestación de servicios de salud y educación fortaleciendo el bienestar de los niños, niñas, jóvenes y sus familias” como lo expresa su misión. Representa esa responsabilidad voluntario o filantrópica que se ve reflejada en las donaciones que van desde comida, ropa, juguetes, libros, cobijas, hasta becas, representadas en el programa “La Grulla”, gracias a las donaciones económicas que realizan los padres de la comunidad gimnasiana.

Al analizar los stakeholders del GM encontramos por una parte a los directivos, profesores, estudiantes, padres, ex alumnos, personal de servicio, como actores directos, y por otra a la comunidad aledaña al colegio, proveedores de diferentes servicios, la alcaldía local y distrital, la Secretaría y el Ministerio de Educación, y demás instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se vean afectadas por el accionar del colegio.

Las palabras de sus directivos refuerzan el concepto de RSE presentado ya que consideran que es una forma de pagar la cuota que le corresponde haciendo lo que el GM sabe hacer que es educar, pero ahora en unas condiciones distintas a las que está acostumbrado (Estefen, comunicación personal, 18/03/2010). En palabras de Mallarino: “Una institución como el GM tan importante, tan visible, tan querida por toda la ciudadanía y por todo el país, que ha recibido tantas ventajas y tantos beneficios, tenía que pararse frente a los problemas del país y proponer soluciones en el ámbito de lo que le corresponde, que es en la educación” (2010, comunicación personal, 11/03/2010).

Al ampliar la responsabilidad de la organización de sus accionistas a los demás actores, nos encontramos con el enfoque de los stakeholders. En este aspecto cabría hacer una precisión con respecto a dicho enfoque donde se reconocen dos grupos fundamentales. El primero de ellos es considerado como stakeholders primarios, debido a la influencia directa que ejercen en la estrategia de la organización, sus derechos son directos y legalmente establecidos y se ven afectados en primera medida por las acciones de la misma. En este grupo estarían los estudiantes, padres, profesores, directivos, personal administrativo y proveedores.

El segundo grupo se denomina stakeholders secundarios, ya que se ven afectados en segunda medida por las acciones de la organización, y sobre ellos recaen más que todo unas obligaciones éticas y no tanto legales (Integrarse, 2010) debido a sus intereses y significados, como sería el caso del gobierno, la administración Distrital, la localidad, entre otros.

Cada uno de estos actores tiene ciertos matices con relación al nivel de influencia que ejercen o del cual son objeto frente a la organización dependiendo del grado de poder, legitimidad y urgencia que posean entre sí. (Rivera citando a Mitchel y colegas, 2010, p. 9)

Al entrar en otra comunidad, el universo de stakeholders del GM se amplió. Sus stakeholders primarios ahora incluyen la comunidad del GSC y ahora las decisiones que se tomen en ambos lados afectarán en menor o mayor medida las de la otra institución. (Ver Figura 5)

Pareciera entonces que la responsabilidad social del moderno fuera hasta sus stakeholders, sin embargo, su papel como concesionario de un colegio en el sur de la capital va más allá de esas responsabilidades como institución educativa. Si bien la experiencia también supondría un “aumento de la conciencia social” (Licitación Pública LP-SED-008-99, 1999) de sus estudiantes también lo sería el influir en una comunidad que se encuentra totalmente fuera de sus grupos de interés directos.

Algunos ejemplos que soportan el anterior argumento son el hecho de proveer almuerzo a los estudiantes del GSC además del refrigerio establecido en el contrato de concesión, al igual que los servicios de salud, los horarios adicionales de actividades recreativas y educativas.

Al indagar un poco más con respecto a las teorías de responsabilidad social, se encuentra una aún más antigua, de la cual han hablado principalmente filósofos como Platón y Aristóteles, posteriormente otros como San Agustín y Santo Tomás, en el ámbito de la cristiandad, y luego por los filósofos Hobbes y Locke (Montuschi, 2007, p.1), la teoría del Bien Común, que sería entre otras, la predecesora de todas estas teorías de responsabilidad social (Rivera, 2010, 2).

El concepto de bien común es de por sí difícil de definir. El bien común de una sociedad difiere de las otras por sus mismas condiciones y objetivos distintos. Según el Concilio Vaticano II, se entiende por bien común “el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección” (1956).

Así mismo, “el bien común abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social con las que los hombres, familias y asociaciones pueden lograr más plena y fácilmente su perfección propia” (...) “*no consiste en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno es y permanece común, porque es indivisible y porque sólo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo, también en vistas al futuro. Como el actuar moral del individuo se realiza en el cumplimiento del bien, así el actuar social alcanza su plenitud en la realización del Bien Común.*”(Concilio Vaticano II, 1965, 74)

Montushi identifica los “valores sociales fundamentales inherentes a la persona humana, cuyo ejercicio sostenido lleva al Bien Común y a la mejora personal del sujeto” (2007, p.21): la verdad, la libertad, la justicia y la caridad.

La iniciativa del GM va acorde con la búsqueda del bien común. La educación de la sociedad es un bien común y siendo una función que debería ser del Estado no es éste el único “creador del bien común, sino los propios hombres, los individuos, los súbditos, los ciudadanos con su esfuerzo, participación y trabajo. Al Estado sólo le compete y corresponde, orientar y dirigir a los hombres en su vida social hacia ese bien, por un lado; y por otro, crear las condiciones para que puedan alcanzarlo” (Ruiz, 2004, p.228)

El Gimnasio Moderno va más allá de su deber de entregar jóvenes bachilleres a la sociedad y así lo expresa el documento de licitación: “Aunque el eje central del acto educativo se centre en el estudiante, el sistema educativo del nuevo colegio pretende ubicar focos de capacitación y desarrollo en los padres de familia, en los docentes y en la restante comunidad circundante al mismo” (Licitación Pública LP-SED-008-09, 1999).

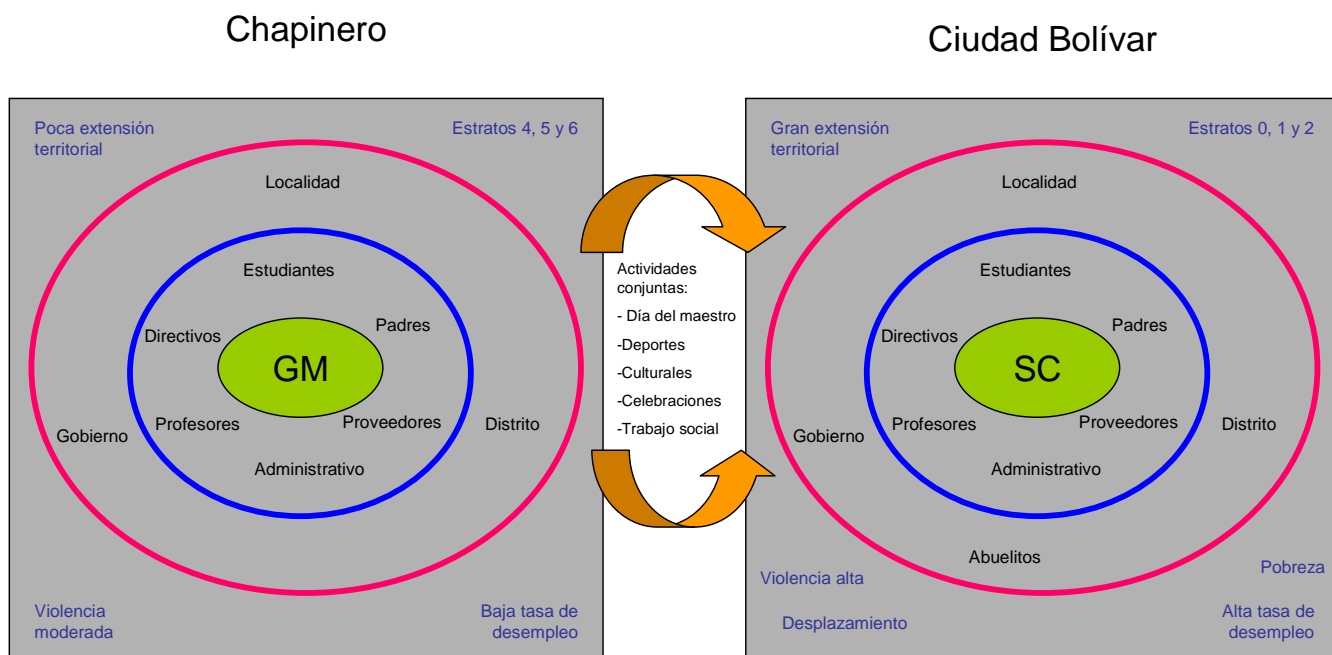
Manteniendo en su mayoría características de RSE en su accionar, el punto de quiebre que define esas acciones como Bien Común, es la realidad a la que se enfrentaron al egresar los estudiantes como bachilleres “porque el sistema no los absorbía, entonces paradójicamente, estábamos creando más desasosiego, más posibilidad del no, que del sí” (Bayona, comunicación personal, 11/03/2010). De esta manera, esa dirección que propusieron de cara a una educación más pertinente, se enfocaron no solamente en brindar conocimiento sino también destrezas que les permitieran tener alternativas con miras a unas mejores condiciones de vida.

Otro elemento que permitiría corroborar esta afirmación es la convicción y motivación de algunos de los implicados de no permitirse abandonar la idea de educar niños y niñas de la capital en condiciones vulnerables. Por un lado, el Rector del SC considera que “lo único que el GM no se permitiría sería abandonar la idea. Es tan bonita y tan apasionante que el colegio no podría abandonar porque iría en contra de sus ideales” (Mallarino, comunicación personal, 11/03/2010). Por su parte Mallarino expresa las intenciones que tienen de institucionalizar un poco más esos esfuerzos de educación para la vida en términos prácticos y reales con el proyecto del centro empresarial. A su vez, Juan Sebastián comenta ante la posibilidad de una no renovación del contrato de concesión: “No sabemos qué va a pasar pero queremos que continúe y si por algún motivo se termina la concesión, creo que, como la experiencia del colegio ha sido muy buena, estaría pensando en comprar un colegio, puede ser en Ciudad Bolívar o en alguna otra parte en Bogotá, con las mismas condiciones de tener una población vulnerable, donde haya violencia, para que sigamos con este modelo, que creemos puede hacerle bien a muchas personas.

De esta manera, al entrar en Ciudad Bolívar, este nuevo ambiente le permitió al GM ampliar su horizonte y capacidad de influenciar en diferentes grupos de la sociedad. Fieles al modelo de la Escuela Nueva, continúan creciendo ellos mismos como personas y entendiendo la gran responsabilidad que recae sobre todos aquellos llamados de clase privilegiada y dirigente del país. El GM

demuestra entonces que no solamente se ha cumplido con lo que le corresponde ante la sociedad sino que ha ido más allá en búsqueda del bien común de la sociedad aportando de la manera que lo sabe hacer, educando.

Figura 5 Interacción GM - GSC



Fuente: Construcción propia

CONCLUSIONES

De acuerdo con las definiciones presentadas y la descripción del caso, encontramos que lo que parecía ser una actividad de mercadeo social incluía no solamente un universo mayor en términos teóricos, como es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial sino que además implicaba algo más, la búsqueda del bienestar de la sociedad denominado desde hace siglos como Bien Común.

Inicialmente el estudio del caso pretendía identificar elementos que permitieran contrastarlo con el mercadeo social como teoría de acción. Sin embargo nos llevó a indagar teorías tan interesantes y debatidas como la de la Responsabilidad Social Empresarial y otras más complejas y difíciles de asimilar como lo es la teoría del Bien Común.

El caso nos ha llevado por caminos aun más interesantes que hacen que la autora lamente las limitaciones de tiempo frente al seguimiento del caso ya que pareciera que no existe un punto adecuado para dejar de indagar en lo que se refiere al bienestar de la comunidad.

Quedan inquietudes con respecto al Modelo de Colegios en Concesión de Bogotá ya que, habiendo indicios del éxito que se ha tenido en términos generales de mejora de la educación y acceso a la misma, no es claro si es conveniente o no que el Estado siga cediendo sus deberes en cuanto a la educación de sus nacionales.

Otro planteamiento interesante al estudiar este caso es el relacionado con la reconversión del sistema, planteada y defendida por Bayona. ¿Será que es necesario que todos los colombianos sean bachilleres y luego universitarios? Pareciera que la realidad indicara lo contrario. El sistema no tiene la capacidad para absorber a toda una población con simples herramientas teóricas. Se hace también necesario el conocimiento práctico que brindan herramientas más técnicas para afrontar la vida.

En cuanto a la definición y contribución de la comunidad, defiende también la tesis que implica no sólo al Estado sino también a la sociedad al velar por el beneficio de la misma y la búsqueda del Bien Común.

Por su parte, el tiempo dirá si las acciones del GM son definitivas y consistentes con lo que ha sido su búsqueda del Bien Común. En 2015 puede que haya o no otro momento de ruptura que sea definitivo para continuar como concesionario del GSC, compartiendo elementos tanto válidos como valiosos de RSE como de BC.

ANEXOS

Figura 6: Mapa administrativo de Bogotá



Tabla 4: Estadísticas de las Localidades de Chapinero - Ciudad Bolívar

Factor	Variable	Chapinero	Ciudad Bolívar	Bogotá
Localización	Ubicación	Centro oriente de Bogotá	Sur de Bogotá	Capital del país
	Hectáreas (ha)	3.899	22.920	85.871
	Suelo rural (ha)	2.596	19.421	43.785
	Hectáreas en expansión	0	219	3.776
	Barrios	50	252	2.239
Estratificación	Pedios de estrato 0	1,60%	1,60%	2%
	Pedios de estrato 1	1,50%	53,10%	7%
	Pedios de estrato 2	3,00%	39,90%	29%
	Pedios de estrato 3	5,50%	5,40%	38%
	Pedios de estrato 4	30,80%		14%
	Pedios de estrato 5	11,70%		5%
	Pedios de estrato 6	45,80%		5%
Población y mercado laboral	Cantidad de Habitantes	136.000	603.000	6.861.000
	Personas por hectárea (ha)	35	46	42
	Población mayor de 12 años:	121.000	447.000	5.433.000
	Población económicamente activa:	81.000	289.000	3.444.000
	Población ocupada:	76.000	244.000	2.992.000
	Población desempleada:	5.000	244.000	451.000
	Tasa de ocupación:	62,90%	54,70%	55,10%
	Tasa de desempleo:	6,30%	15,40%	13,10%
Educación	Personas en edad escolar (entre 5 y 17 años)	20.442	180.156	1.632.815
	Tasa de analfabetismo	1,10%	4,80%	2,20%
	Años promedio de educación, en población mayor de 5 años	12,9	6,7	8,7

	Años promedio de educación, en población entre 20 y 43 años	14,3	9,5	11,4
	Docentes en instituciones educativas oficiales	193	2.669	26.597
	Docentes en instituciones educativas no oficiales	1.158	1.398	32.582
	Colegios.	47	141	2.783
	Colegios no oficiales	44	103	2.422
	Colegios oficiales (incluye colegios en concesión)	3	38	361
Calidad de vida, pobreza y servicios públicos	Personas con necesidades básicas insatisfechas	2.150 (1,6%)	97.447 (16,2%)	536.279 (7,8%)
	Porcentaje de población bajo la línea de pobreza:	15%	68,20%	46,20%
	Porcentaje de población bajo la línea de indigencia:	5,10%	19,40%	12,30%
Infraestructura urbana	Kilómetros carril de vías:	468	1.028	14.468
	Porcentaje de la malla vial en mal estado	41%	61%	49%
	Parques zonales	1	7	62
	Parques de bolsillo	78	266	1545
	Alamedas	45.578 m2	11.309 m2	484.101 m2
Seguridad urbana (tasa por 10.000 hab.)	Homicidio común	1,70%	2,90%	2%
	Hurto a personas	95,40%	5,30%	18,80%
	Hurto a establecimientos**	99%	22,50%	34,60%
	Hurto a residencias	39,40%	2,80%	6,70%
	Hurto de vehículos	25,20%	2%	7,10%
	Piratería terrestre	0,10%	-	0,20%
	Hurto a bancos	0,70%	-	0%

Figura 7: Población de Bogotá por localidades

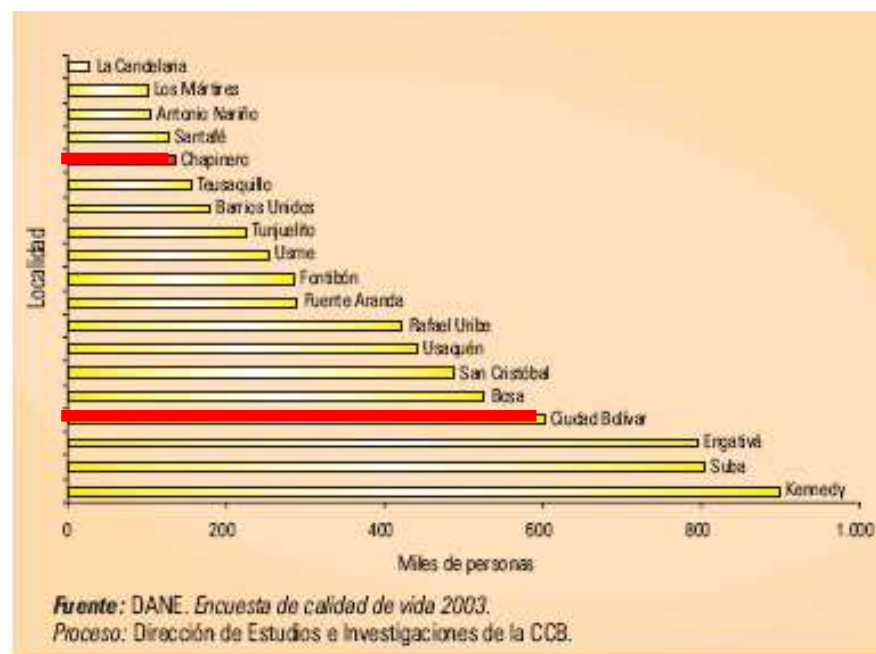


Figura 8: Tasa de desempleo por localidad

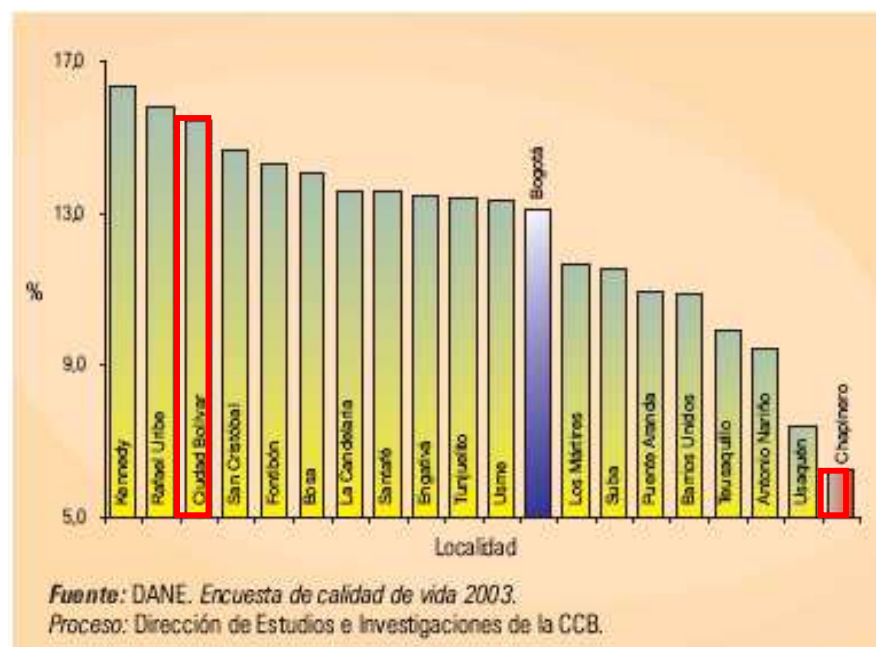
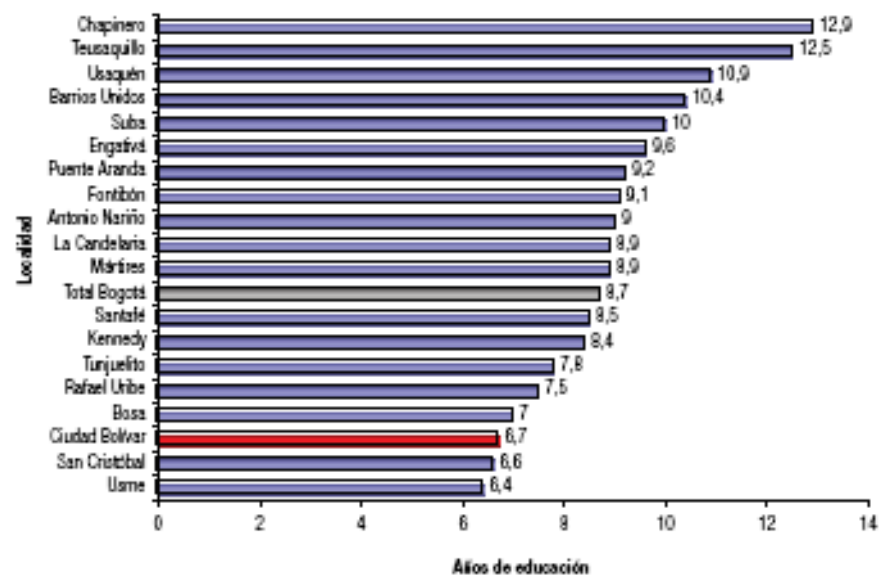


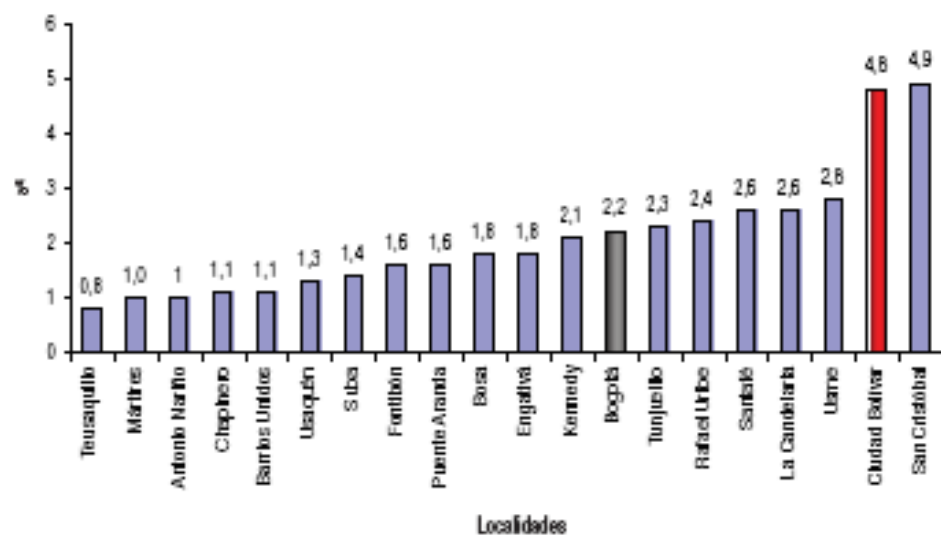
Figura 9: Años promedio de educación (personas mayores de 5 años)



Fuente: DANE. (2003). Encuesta de calidad de vida.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB

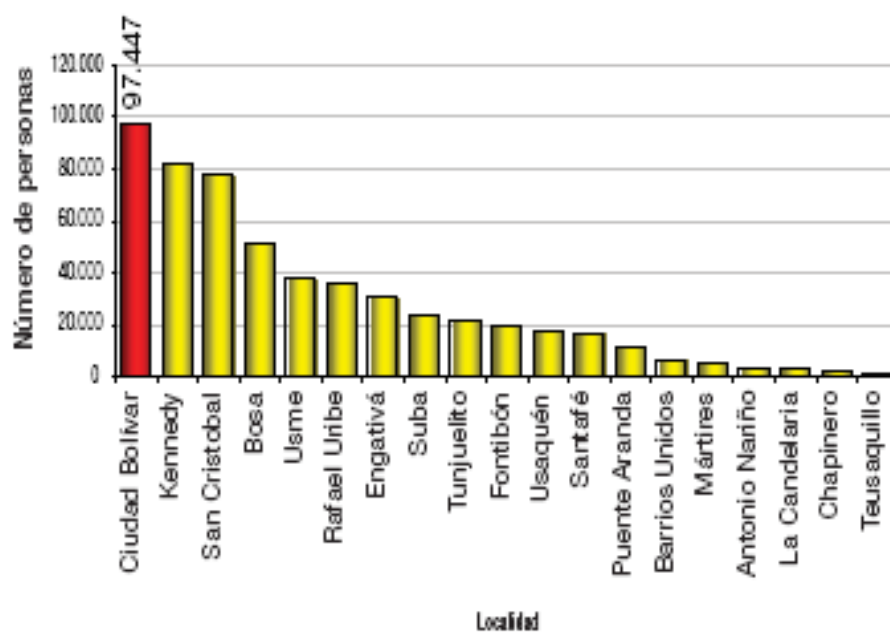
Figura 10: Tasa de analfabetismo (personas mayores de 5 años)



Fuente: DANE. (2003). Encuesta de calidad de vida.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB

Figura 11: Población con necesidades básicas insatisfechas



Fuente: DANE. (2003). *Encuesta de calidad de vida.*

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Factores de evaluación a los colegios en Concesión establecidos por la SED

El análisis para la identificación de los factores asociados a los procesos que se adelantan en el interior de las instituciones, se orientan tanto por los hallazgos de la eficacia escolar como por las hipótesis de solución a los problemas específicos que pretendía resolver la SED cuando diseñó el esquema de colegios en concesión.

Estos factores se han agrupado en *seis categorías de análisis*:

1. *Filosofía educativa* de las propuestas pedagógicas, que se refiere al modelo pedagógico propiamente dicho, produce la motivación de los directivos y docentes y se concreta en un conjunto jerarquizado de valores propio de cada operador de concesión y claramente percibido por los actores.

2. *Manejo del recurso docente* ubicado dentro de un entorno institucional, interactuando con los alumnos para el desarrollo de un plan de estudios.

3. *Manejo de los recursos físicos* del sistema en dos dimensiones: como parte del entorno institucional y como proveedor de los materiales en el proceso pedagógico.

4. *Gestión y producción de la educación* como ordenamiento de las interacciones de los directivos y docentes con los alumnos y los padres para lograr egresados educados de calidad en el tiempo previsto.

5. *Clima escolar*, entendido como el conjunto de relaciones de los docentes con los alumnos y de cada uno de ellos entre sí, afectados por los contextos socioeconómicos de la familia de los estudiantes.

6. *Manejo de los Sistemas de apoyo*, se refiere principalmente a las interrelaciones de la institución con el contexto socioeconómico.

BIBLIOGRAFIA

- Amaya, J. & Castillo M. (2008). *El proceso evaluativo y sus conceptos fundamentales*. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. IESE – Universidad de Navarra.
- Banco Mundial, Colombia. (2008). *La Calidad de la Educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política*. Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano – Oficina Regional de América Latina y el Caribe. Recuperado el 15 de noviembre de 2009 en: <http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPEUINSPA/Resources/EDUCACIONENCOLOMBIA.pdf>
- Bayona, J.C. (2008a, 28 de febrero). Escuela sin escuela I. El Tiempo. Recuperado el 10 de febrero de 2010, en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3978171>
- Berglind, M. & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing: more buck than bang? *Business Horizons*, 48, 443 – 453. Recuperado el 10 de diciembre de 2009 de la base de datos Science Direct.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006, Diciembre). *Perfil económico y empresarial – Localidad de Chapinero*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2007, Julio). *Perfil económico y empresarial – Localidad de Ciudad Bolívar*.

Colombia Aprende. (2007) *¿Cómo armar un PEI?*. Recuperado el 3 de febrero de 2010, de

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-125469.html>

Concilio Vaticano II. (1965). *Gaudium et Spes*. Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo actual.

Corpoeducación. (2004). *Evaluación Integral Proyecto de Concesión Educativa: Informe Final*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2005). *Informe especial, Censo General 2005*. Colombia-Educación. Recuperado el 13 de marzo de 2010 en:

http://www.dane.gov.co/censo/files/boletines/bol_educacion.pdf

Entrevista a Andrés Monsalve, estudiante 10º Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 2 de marzo de 2010)

Entrevista a Andrés Pineda, estudiante 10º Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 20 de febrero de 2010.

Entrevista a Diana Jerez, Trabajadora Social Fundación Monseñor Emilio de Brigard, realizada en Bogotá, 2 de marzo de 2010.

Entrevista a Ember Estefen, Rector Gimnasio Sabio Caldas, realizada en Bogotá, 18 de marzo de 2010.

Entrevista a Félix Gómez, Coordinador Académico Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 2 de marzo de 2010.

Entrevista a Gabrielina Coy, beneficiaria del programa de Abuelitos, realizada en Bogotá, 20 de febrero de 2010.

Entrevista a Gonzalo Mallarino, Procurador Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 11 de marzo de 2010.

Entrevista a Hugo Chávez, profesor Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 2 de marzo de 2010.

Entrevista a Jorge Cortés, ex Rector Gimnasio Sabio Caldas, realizada en Bogotá, 13 de marzo de 2010.

Entrevista a Juan Carlos Bayona, Rector Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 11 de marzo de 2010.

Entrevista a María de los Ángeles Olguín, Directora Asociación de Padres Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 2 de marzo de 2010.

Entrevista a María Galindo, beneficiaria del programa de Abuelitos, 20 de febrero de 2010.

Entrevista a Martha Pineda, Profesora de Danzas y Coordinadora Programa de Trabajo Social Abuelitos, realizada en Bogotá, 20 de febrero de 2010

Entrevista a Michael, estudiante 10º Gimnasio Sabio Caldas, realizada en Bogotá, 20 de febrero de 2010.

Entrevista a Santiago Prada, estudiante 10º Gimnasio Moderno, realizada en Bogotá, 20 de febrero de 2010.

Espinoza, A. (2009, Noviembre 13). Colegios en Concesión, la suma de recursos públicos y privados, y el acceso a metodologías y técnicas que mejoren la calidad deben ser prioritarios. *Revista Dinero*. Disponible en http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/colegios-concesion_65602.aspx

García-Marzá, D. (2004). La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda No. 12*. Instituto de Filosofía, Consejo Superior de Investigaciones científicas Universitat Jaume I.

Gimnasio Moderno. (s.f.) *Sobre los Ideales del GM*. Recuperado el 20 de febrero de 2010 en: <http://www.gimnasiomoderno.edu.co/elgimnasio/>

Gómez, J.V. (2004, septiembre). Mercadeo con causa social: ¿Responsabilidad social o estrategia comercial? *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, 2, 123-147. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico. (2008) *Evaluación a colegios en concesión. Resultados de la Segunda Fase*.

Integrarse (s.f.). Tipos de stakeholders. Recuperado el 15 de junio de 2010, de <http://www.integrarse.org.pa/rse/stakeholders/tipos.htm>

- Madero, A. (2009). *Gimnasio Moderno School*. Recuperado el 20 de junio de 2010 en: <http://www.flickr.com/photos/alejandro-madero/3894142689/>
- Mallarino G. (1990) *El Gimnasio Moderno en la Vida Colombiana 1914 – 1989*. Bogotá, Colombia: Villegas Editores.
- Ministerio de Educación Nacional. (2001, Septiembre). *Informe nacional sobre el desarrollo de la educación en Colombia*. 46ª Conferencia Internacional de Educación.
- Montuschi, L. (2007). *El bien común, la responsabilidad social empresarial y el pensamiento social de la iglesia*. Universidad del CEMA.
- Panoramio (2008). Recuperada el 20 de junio de 2010 en: <http://www.panoramio.com/photo/14161492>
- Ramírez, M. & Téllez J. (2006) *La educación primaria y secundaria en Colombia en el siglo XX*. Banco de la República.
- Rivas, A.(1999, mayo). Agustín Nieto Caballero, fundador del Gimnasio Moderno y renovador de la pedagogía. *Revista Credencial Historia*, 113. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/revistas/credencial/mayo1999/113agustin.htm>
- Rivera, H.A. (2010). *Convergencias y divergencias existentes entre la teoría de los stakeholders, la responsabilidad social, el bien común y la movilización social*. Inédito.

- Ruiz, V. (2004) Autoridad Política y Bien Común. *Revista Jurídica* No. 33. Universidad Iberoamericana.
- Sabical. (2004). Periódico Gimnasio Sabio Caldas
- Sabical. (2005). Edición Especial. Periódico Gimnasio Sabio Caldas
- Sarmiento, A., Alonso, C., Duncan, G. & Garzón, C. (2005). *Evaluación de la gestión de los colegios en concesión en Bogotá 2000-2003*. Archivos de Economía, No.291. Departamento Nacional de Planeación.
- Secretaría de Gobierno de Bogotá. (s.f.) *Localidad de Ciudad Bolívar*. Recuperado el 20 de abril de 2010, de:

<http://www.gobiernobogota.gov.co/content/view/129/336/>
- Sofos. (2007). Revista Gimnasio Sabio Caldas. Ed. Nov. 2007
- Varadarajan, P. & Menon, A. (1988, July). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58 – 74. Recuperado el 10 de diciembre de 2009 de la base de datos de JSTOR.
- Villa, L & Duarte J. (2002). *Los colegios en concesión de Bogotá, Colombia: una experiencia innovadora de gestión escolar, reformas o mejoramiento continuo*. Banco Interamericano de Desarrollo, Documento de trabajo. Recuperado el 20 de enero de 2010, en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=646205>

Weinrich, N. (2007). *What is Social Marketing?* Weinrich Communications.

Recuperado el 20 de abril de 2010, de: <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>